

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและ  
แข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน  
ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

วิรัชกัญย์ ทองดี

นางสาววิรัชกัญย์ ทองดี

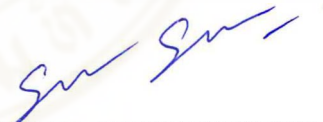
ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

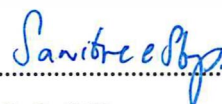
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริปป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุค การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) สามารถดำเนินการศึกษาวิจัยได้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยด้วยความเมตตากรุณา ความอนุเคราะห์และคุณูปการของท่านทั้งหลาย ที่ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณและขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณการให้สัมภาษณ์ของนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดีคณะ/ วิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน และรองผู้บริหารส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแล ด้านการบริหารการจัดการงานบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร

ขอกราบขอบพระคุณการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษาวิจัย ปรับปรุง และแก้ไขให้เนื้อหาสาระถูกต้อง ครบสมบูรณ์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเกษม กันตตามระ อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ประธานกรรมการสอบ ดร. สาวิตรี สันติพิริยพร กรรมการสอบ ที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาวิจัย และแก้ไขสารนิพนธ์ ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิตลทุกท่านที่เมตตาประสิทธิประสาทความรู้ ความสามารถจนทำให้ผู้ศึกษาวิจัยสามารถศึกษาวิจัยนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ผู้ศึกษาวิจัย ต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณการสนับสนุน ความช่วยเหลือเอื้ออาทร ขวัญและกำลังใจซึ่งเป็น แรงผลักดันสำคัญอย่างยิ่งจากคุณพ่อ คุณแม่ คุณยาย คุณป้าและพี่สาว

และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณความช่วยเหลือ แบ่งปัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อน นักศึกษาทุกคน

วิรัชกัญช์ ทองดี

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PERSONNEL AND THE UNIVERSITY  
IN THE CHANGING AND COMPETITIVE AGE WITH SUFFICIENCY ECONOMY PHILOSOPHY

วริษฐกันย์ ทองดี 6150386

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรัถย์  
สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน และเพื่อเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของ มจพ. นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยสัมภรณ์เชิงลึกผู้บริหาร มจพ. กรุงเทพมหานคร 21 ส่วนงาน จำนวน 30 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหาร มจพ. กทม. ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากต่างประเทศ ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์การบริหาร เป็นเวลา 11-20 ปี ผู้บริหารทุกส่วนงานของ มจพ. ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อตอบสนองรองรับ 9 ประเด็นอย่างแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณะ จุดเน้น พันธกิจ ภารกิจ และบริบทของแต่ละส่วนงาน ผู้บริหารทุกส่วนงานของ มจพ. ได้ใช้กลยุทธ์การดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. นั้น เป็นดำเนินการโดยการใช้หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ภายใต้บริบทในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันไม่ทันตั้งตัว เช่น COVID – 19 ตามวิสัยทัศน์ มจพ. นโยบาย แผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร/มจพ. และแผนยุทธศาสตร์ มจพ. ระยะ 20 ปี ซึ่งประกอบด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) 2. กระบวนการ (Process) 3. ผลผลิต (Output) และ 4. ผลลัพธ์ (Outcome)

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา/บุคลากรและมหาวิทยาลัย/ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง/ความยั่งยืน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	7
1.3 คำถามในงานวิจัย	7
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
1.6 กรอบแนวคิดในงานวิจัย	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>14</b>
2.1 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร	14
2.1.1 คำจำกัดความของการพัฒนาบุคลากร	15
2.1.2 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร	18
2.1.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	19
2.1.4 ความท้าทายของการพัฒนาบุคลากร	21
2.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	23
2.2.1 นิยามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	24
2.2.2 หลักคิดพื้นฐาน โดยสังเขปของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	27
2.2.3 หลักพิจารณาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	28
2.2.4 จุดเน้นของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	30
2.2.5 การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการดำเนินชีวิต	31
2.2.6 การปรับตัวของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การปรับเปลี่ยน ของสังคมไทย	31

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
2.2.7	ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	33
2.2.8	องค์กรที่คืบหน้าพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	34
2.2.9	ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาที่ยั่งยืน	34
2.3	องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization)	38
2.4	การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กร	47
2.5	ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.)	66
2.5.1	ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ	69
2.5.2	นโยบายการบริหารและการจัดการทรัพยากรบุคคล	73
<b>บทที่ 3</b>	<b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>84</b>
3.1	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	84
3.1.1	ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	84
3.1.2	ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	85
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	85
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	86
3.4	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	88
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล	89
3.6	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	90
3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล	91
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	<b>92</b>
4.1	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์	94
4.2	กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร และองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) และความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)	96

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) plugged จิตสำนึกรักองค์กร และองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place)	97
4.4 การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเลือกนำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน	171
4.5 กลยุทธ์การดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	184
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>189</b>
5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย	189
5.2 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย	194
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป	194
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>196</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>204</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	205
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>210</b>

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	12
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	96
4.2	แสดงจำนวนกลยุทธ์รวมทั้งหมดของผู้บริหารแต่ละส่วนงานที่เลือกมาใช้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อตอบสนองรองรับการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุค การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็น	171
4.3	แสดงจำนวนของกลยุทธ์แต่ละประเด็นการพัฒนาฯ ทั้ง 9 ประเด็น ที่ผู้บริหาร แต่ละส่วนงานทั้ง 21 ส่วนงาน ได้นำมาใช้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในบุคลากรเปลี่ยนแปลงและ การแข่งขัน	172
4.4	แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มจพ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	173
4.5	แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital university)	174
4.6	แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร รวมทั้งการธำรงบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ สมรรถนะหลักฯ	175
4.7	แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน	177



## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.8 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ	178
4.9 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ	179
4.10 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร/ส่วนงาน เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน	180
4.11 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยฯ	181
4.12 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสถานที่และบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข	182
4.13 แสดงจำนวนกลยุทธ์รวมทั้งหมดในแต่ละประเด็น ที่ผู้บริหารส่วนงานทั้ง 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงานเพื่อตอบสนองรองรับทั้ง 9 ประเด็นการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนฯ	184
4.14 แสดงกลยุทธ์การดำเนินการรวมทั้งหมดในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนยุคการเปลี่ยนแปลงแข่งขันของผู้บริหาร 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม.	187

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและมีค่ามากที่สุดขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (จิระ หงส์ดารมภ์, 2555: 19) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบและกลไกการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งหลายตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด ศักยภาพ จิตความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรและคนไทยที่จำเป็นต่อการทำงานในให้อยู่รอดในยุคเทคโนโลยีสร้างความพลิกผัน (Disruptive Technology) เช่น ความแตกฉานด้านข้อมูลและสถิติ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความคิดวิจารณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการออกแบบ พฤติกรรมเชิงรุก ทักษะความเข้าใจในมนุษย์ด้วยกัน การทำงานเป็นทีม ทักษะอารมณ์ในเชิงลึก และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นต้น (อานนท์ สักดิ์วีระชัย, 2563) และเป็นปัจจัยช่วยให้ประเทศไทยเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งเน้นความรู้เป็นฐานและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงและแข่งขันขององค์กรและสังคม องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) และจำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวขึ้น ด้วยการสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที อันเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรไปพร้อม ๆ กับการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จให้แก่องค์กรอย่างเข้มแข็ง มั่นคงและยั่งยืน ชาญ สวัสดิ์สาดี (2550: 11) เพราะการพัฒนาคน คือ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรก็คือการพัฒนาคนในขณะเดียวกัน

ผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะและคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนนำพาองค์กรเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมั่นคงยั่งยืนท่ามกลางพลวัตของความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง

และการแข่งขันทุกด้าน 2 ประการหลัก ซึ่งได้แก่ มีความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสื่อสาร สามารถบอกเล่าเรื่องที่ต้องการสื่อสาร ให้มีความกระจ่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจกล้าเสี่ยง ในสภาวะการณ์ที่ข้อมูลสับสน สถานการณ์คลุมเครือ และมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร (Inspiring Action) ซึ่งมีหลากหลายรุ่น ที่จำเป็นต้องอาศัยการประสานประสานทั้งกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นานาประการ ประสิทธิภาพของการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรให้ลงตัว จึงจะบรรลุผลสำเร็จได้ โดยผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้แสดงความสามารถ ให้ร่วมคิด ออกแบบ วางแผน ตัดสินใจและร่วมทำงานต่าง ๆ ด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2561)

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 พระราชทานให้เป็นหลักคิด ชี้นำแนวทางปฏิบัติแก่คนไทยให้เข้าถึง พื้นฐานของการดำรงชีวิตบนทางสายกลาง ความไม่ประมาทและมีความสมดุล มีสติ เป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง มั่นคง ความพอเพียง สามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะจัดการกับผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางของโลก ทั้งด้านวัตถุ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้วยสติปัญญา ความรอบรู้ ความรอบคอบ ความระมัดระวังในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนา การวางแผน และการดำเนินการอย่างมีขั้นตอน ตลอดจนยังต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้มีสำนึกในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทนและขยันหมั่นเพียร

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปปฏิบัติและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และการพัฒนาทุกภาคของเศรษฐกิจและสังคมได้สำเร็จทุกระดับตั้งแต่บุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม ชาติจนถึงระดับสากล โดยที่ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แบ่งปันช่วยเหลือเกื้อกูลและไม่เบียดเบียนกัน ในขณะเดียวกันประเทศชาติยังคงทันสมัย ก้าวทันโลก และก้าวสู่ความเป็นสากลได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากเศรษฐกิจพอเพียงพร้อมตอบและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน เทคโนโลยี นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ ด้วยการวางกรอบความคิดของความพอเพียงบนทางสายกลาง ซึ่งประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกัน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือผลกระทบใด ๆ ทั้งนี้การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไข 2 ประการ คือ ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นยุทธศาสตร์พัฒนาคนให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” (The Concept Development Centered on Man) จึงเหมาะสมแก่การเสริมสร้าง โครงสร้างขององค์กร และสังคมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกระบวนการที่คนต้องผ่านการขัดเกลา

เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งจากภายในจิตสำนึกของคนให้เป็นคนเก่งและคนดีตามหลักการของ 3 ห่วง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ความมีภูมิคุ้มกัน และ 2 เงื่อนไข คือมีความรู้และมีคุณธรรม ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง วิธีปรับแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดความผสมกลมกลืนกับวิถีวัฒนธรรม คุณลักษณะแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนับว่าเป็นตัวกำกับพฤติกรรม การปฏิบัติของกระบวนการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคนที่จำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างความต่อเนื่องไม่สิ้นสุด การสร้างคนคุณภาพแบบพอเพียงที่มีจิตอาสาและใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นงานสำคัญที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องบุกเบิก (จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, 2552) ด้วยแบบร่างสร้างคนคุณภาพแบบพอเพียง โดยต้องเป็นคนที่มีความรู้ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิต ทั้งนี้ต้องเป็นคนที่ใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด บริโภควัตถุอย่างประหยัด เข้าใจสิ่งแวดล้อม มีน้ำใจแบ่งปันเสียสละ พัฒนาทั้งจากข้างใน (Inside-out) และจากข้างนอก (Outside-in) การจะสร้างคนคุณภาพแบบพอเพียงให้สำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเป็นแบบอย่าง สร้างต้นแบบผู้องค์กร (ปริญานุษ พิบูลสรารุช, 2552) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นวิถีทางการพัฒนา โดยองค์ประกอบของความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน มีความรู้และมีคุณธรรม มีความสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิต มิติการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม และมิติการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และองค์ประกอบร่วม คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันและมีความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ (มาณะ จิตตะสังคะ และคณะ, 2553) ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนามุคโลกและองค์กรทุกด้าน ด้วยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์เป็นกลยุทธ์ ผู้บริหารคือตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปฏิบัติอย่างบรรลุผลตามเป้าหมาย

ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 - ฉบับที่ 12 ฉบับปัจจุบันได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางการพัฒนาไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมดุลผสม มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกัน รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีที่ยืนและเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมได้ดำเนินชีวิตที่ดี มีความสุข และอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการเติบโตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชน วิถีชีวิต ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความเป็นสากลในตัวเอง เปรียบเสมือนวัคซีนที่ช่วยสร้างภูมิคุ้มกันจากโรค ที่เกิดจากความประมาท ความไม่แน่นอน และความเสื่อมโทรม ที่สืบเนื่องจากผลกระทบทางลบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รัฐบาลจึงได้อัญเชิญ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียง (SEP)” มานำทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยมุ่งเน้นที่จะน้อมนำไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ ด้วยการสร้างกลไกการขับเคลื่อนที่บูรณาการหลายหน่วยงาน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นแนวทางการพัฒนาที่นำไปสู่ความยั่งยืนได้สิ่งสำคัญ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และการสร้างความเข้มแข็งจากภายในก่อน หลังจากนั้นจึงประสานเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจโลก โดยให้เริ่มต้นจากการพึ่งพาตนเอง พึ่งพากันเอง และรวมกันเป็นกลุ่มอย่างมีพลัง (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 559) โดยยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” เป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตลอดจนยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทย ปี พ.ศ. 2579” ซึ่งเป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปีแรก และเป้าหมายในระดับย่อยลงมาควบคู่กับกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) (ปรเมธี วิมลศิริ, 2559: 65-80)

สถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทในประเทศไทยล้วนประสบปัญหาเรื่องจำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรไทยที่เข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประชากรไทยแต่งงานช้าและมีบุตรน้อยลง สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการคัดเลือกนักศึกษาให้มีจำนวนเพียงพอแก่การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ พันธกิจและการดำเนินภารกิจทุกด้าน กับทั้งเพื่อการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษาต่อไปให้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556)

ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยได้ขยายตัวเพิ่มทั้งจำนวนและประเภทมากขึ้น ทั้งสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ 84 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐรับไม่จำกัดจำนวน 2 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 27 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 73 แห่ง อีกทั้งยังมีสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศมาจัดการเรียนการสอนในประเทศไทย รวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนยังมีความหลากหลายสามารถเรียนในชั้นเรียน นอกชั้นเรียนและเรียนที่ไหน เมื่อไรก็ได้ในแบบ E-learning ในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรและหลักสูตรระดับปริญญา ตลอดจนการพัฒนาทางเศรษฐกิจตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้ตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญซึ่งมีความต้องการแรงงานที่มีคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจง ภายใต้อุปสงค์การศึกษาดังกล่าวนี้สถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการพัฒนาในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยนำวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ จุดแข็ง ศักยภาพและสมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีมาบูรณาการอย่างกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันในการจัดทำหลักสูตรเพื่อ

ตอบสนองภาวะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้ กอปรกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทุกด้าน ทั้งด้าน สังคม เศรษฐกิจ ธุรกิจ อุตสาหกรรม วิทยาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ชนัสต์ เกษมไชยานันท์, 2555) สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันสูงที่ทวีความเข้มข้นและรุนแรงที่ สถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญความท้าทายนี้ โดยที่ทุกสถาบันอุดมศึกษาไทยต่างต้องการผลลัพธ์ ของการบริหารที่มีคุณภาพที่ดี ที่จะเป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาไทยขับเคลื่อนอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมั่นคงยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในกำกับของรัฐ มีปรัชญา “พัฒนาคน พัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี” โดยมีปณิธาน “มุ่งมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิชาการชั้นสูงที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อเป็นผู้พัฒนาและ สร้างเทคโนโลยีที่เหมาะสม อันก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

มีวิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม เป็นที่ ยอมรับในระดับนานาชาติ” และมีเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ที่ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นผู้นำองค์กรด้านความร่วมมือกับ ภาคอุตสาหกรรม (Leader in University Industry Cooperation) ผ่านยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศ ด้านการจัดการศึกษา (Academic Excellence) ด้านการวิจัย สร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมและนวัตกรรม (Research, Invention & Innovation Excellence) ด้านบริการวิชาการ (Academic Service Excellence) และด้านการจัดการ (Management Excellence) ให้มีความพร้อมรองรับและสอดคล้องต่อเป้าหมาย การพัฒนาประเทศระยะยาว ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้งนโยบาย และปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของประเทศ นโยบาย Thailand 4.0 และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นโยบาย Thailand 4.0 เป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นต้น ตลอดจนสภาวะการณ์ วิกฤตการณ์ และบริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ของสังคมไทยและสังคมโลก เช่น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รูปแบบการเรียนของคนในยุคดิจิทัล และวิกฤติ COVID-19 เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อมหาวิทยาลัยและความท้าทาย ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ, 2551)

การที่จะดำเนินการทุกพันธกิจและทุกภารกิจดังกล่าวข้างต้นให้บรรลุผลเป็นรูปธรรม เจริญประจักษ์เป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารทุกฝ่ายทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ บุคลากรมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาคือกลไกและ

พลังผลักดันสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนระบบการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามทุกพันธกิจและทุกภารกิจมหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางและเป็นรากฐานสำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ในแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ ฉบับที่ 9 - ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) และแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของมหาวิทยาลัย (กองแผนงาน มจพ., 2562) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณและมีระบบภูมิคุ้มกัน รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจะใช้กลยุทธ์ใดและอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานของมหาวิทยาลัยด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงเชิงประจักษ์สอดคล้องและรองรับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ทุกพันธกิจและทุกภารกิจมหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

การศึกษาวิจัยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มุ่งดำเนินการในองค์กรธุรกิจทุกขนาด และในสถาบันการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันแต่อย่างใด จึงนับเป็นภารกิจในการศึกษาวิจัยเพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้กว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้น กับทั้งยังเป็นการค้นหาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันและไม่ทันได้ตั้งตัว เช่น วิกฤต COVID – 19 ตลอดจนการพัฒนาในมิติด้านอื่น ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาต่อไปในอนาคตอีกด้วย การศึกษาวิจัยการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมหาวิทยาลัย ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ยังไม่มีการศึกษาวิจัยแต่ประการใด ดังนั้นการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) จึงน่าจะเป็นการค้นพบและการถอดบทเรียนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้พัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งการพัฒนามหาวิทยาลัยทุกด้านในภาพรวม ที่จะเกิดอรรถประโยชน์ (Utility) และแบบอย่างที่ดีมีคุณค่าต่อการบริหารจัดการบุคลากรและมหาวิทยาลัย กับทั้งองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

อย่างมั่นคงยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย องค์กร สังคมไทย และสังคมโลก

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนานุเคราะห์และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน
2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนานุเคราะห์และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

## 1.3 คำถามในงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) มีคำถามในการวิจัย คือ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนานุเคราะห์และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันหรือไม่ และใช้กลยุทธ์ใดบ้าง/อย่างไร

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1. การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาวิจัยนี้มีขอบเขตด้านพื้นที่และลักษณะประชากรที่ศึกษา ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร เท่านั้น ด้วยการการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงานวิชาการ ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย และผู้บริหารส่วนงานสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ สำนัก/สถาบันที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแล



การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/วิทยาลัย และระดับ สำนัก/สถาบัน 21 ส่วนงาน จำนวน 30 คน

2. แบบสัมภาษณ์ การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์และมหาวิทยาลัย อย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยจำแนกแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 10 ตอน 10 ประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาคณาจารย์ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความเป็นเลิศในการวิจัย การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาคณาจารย์ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

ตอนที่ 4 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการธำรงรักษาคณาจารย์ให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรม ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 5 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาคณาจารย์ให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสามารถ ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 6 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาคณาจารย์ ที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและวิกฤตการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 7 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาคณาจารย์ ตระหนักถึงความท้าทายทุกด้านจากบริบทต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผล

กระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 8 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 9 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและการบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 10 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทุกด้านอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การนิยามศัพท์ในการศึกษาวิจัยนี้ปรับจากเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ที่ผู้ศึกษาวิจัยนำมาบูรณาการเป็นแนวทางและกรอบความคิดในการศึกษาวิจัย ซึ่งมีดังนี้

1. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ปรัชญาที่ชี้ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน โดยจะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ในขณะที่เดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในองค์กรทุกระดับให้มีสำนึกคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

2. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร ไม่มากและไม่น้อยเกินไป ต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น อันเป็นการบริหารทรัพยากรให้เกิดการใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยที่ดำเนินชีวิตอยู่แบบพึ่งตนเอง ประหยัด เรียบง่าย และได้ประโยชน์สูงสุด

3. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียง และการดำเนินการอย่างพอเพียงต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักคุณธรรม และวัฒนธรรมที่สั่งมาโดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นอย่างรอบคอบ ถ้วนถี่ รู้จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ โดยรู้เขา รู้เรา รู้จักเลือกนำสิ่งที่ดีและเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจผลที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำ ณ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความมีเหตุผลจะเกิดขึ้นได้จากการสังสมความรู้และประสบการณ์มาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ และรู้วิธีประมวลปัจจัยที่ซับซ้อนมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ ความมีเหตุผลเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติบนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ที่ถูกต้องตามหลักเหตุผล

4. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยง ปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กับความมีเหตุผลและความพอประมาณ ทั้งนี้ต้องหลีกเลี่ยงความต้องการที่เกินพอดีของแต่ละบุคคล สร้างวินัยในตนเองให้เกิดขึ้น เพื่อปกป้องตนเองจากกระแสบริโภคนิยม หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งปวง ซึ่งเป็นกลไกรองรับผลกระทบจากสถานการณ์ทั้งหลาย ด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เริ่มจากการแก้ไขปัญหาที่จุดเล็ก หรือ คิดกว้างใหญ่ ทำเล็กกระชับ

5. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อการวางแผน และความระมัดระวังในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติทุกชั้นตอน ด้วยการนำหลักวิชาและความรู้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนและปฏิบัติอย่างรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง

6. เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วย การเสริมสร้างให้จิตใจมีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจและมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตก่อนเป็นลำดับแรก โดยเน้นความอดทน

ความเพียร สติปัญญาและความรอบคอบ ด้วยการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา สั่งสอน อบรม และการฝึกจิต ข่มใจตนเอง

7. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แนวทางปฏิบัติ กลวิธีและรูปแบบการดำเนินการที่ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย/ส่วนงานของมหาวิทยาลัยใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

8. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน วิชาการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

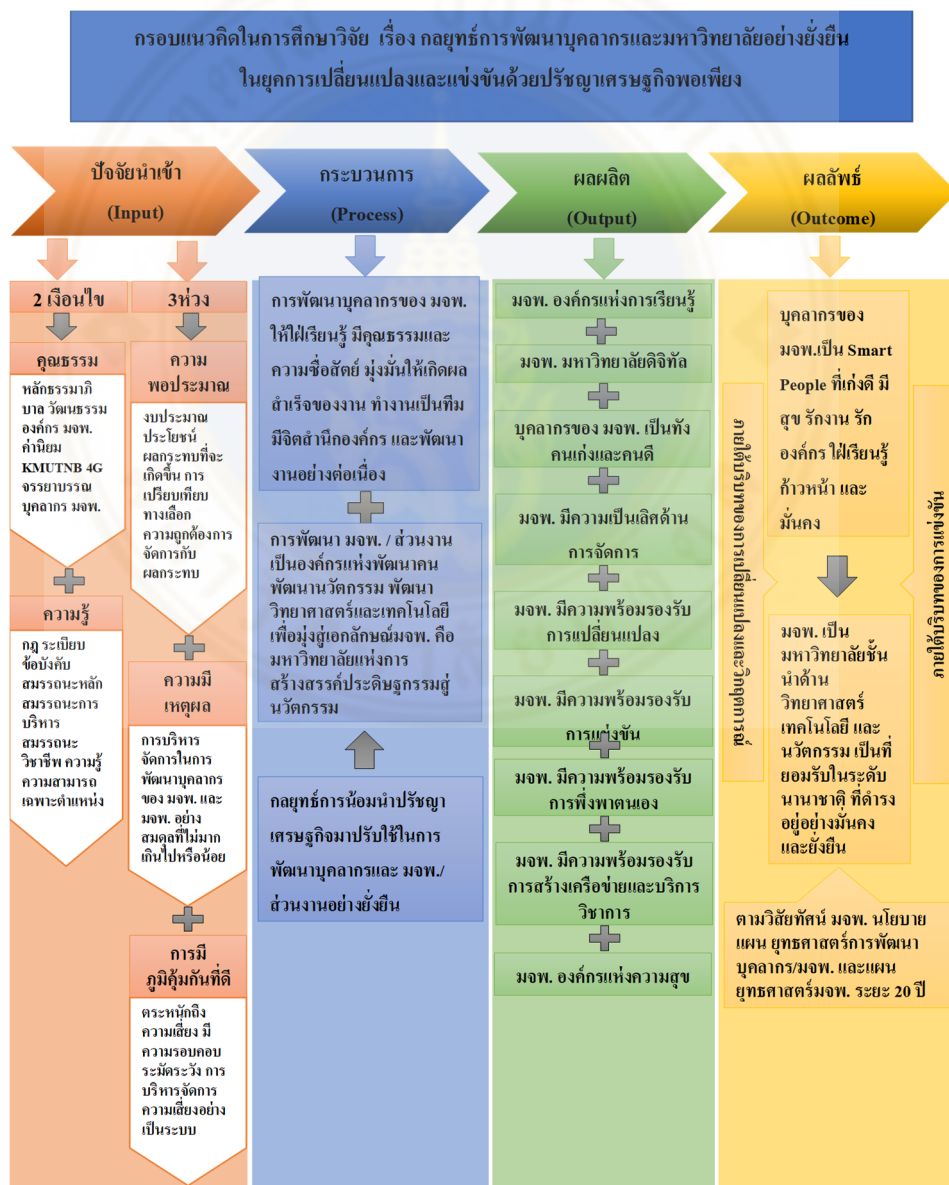
9. มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร

10. การพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการ ของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนขีดความสามารถในการตอบสนองความจำเป็นของคนรุ่นต่อไป ทั้งจะต้องไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่จะส่งผลกระทบต่อคนรุ่นต่อไปในอนาคต การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีลักษณะเป็นการบูรณาการ คือทำให้เกิดองค์รวม ทั้งนี้องค์ประกอบทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องจะต้องประสานกันครบองค์และมีคุณภาพ อันหมายถึงการทำให้กิจกรรมของมนุษย์ สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ธรรมชาติ การกำหนดแนวทางการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และ ครอบคลุมการพัฒนาในทุกด้านและทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เสรีภาพ ความเป็นธรรม คุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรม และความพึงพอใจแก่คนส่วนใหญ่ เป็นต้น โดยมีคนเป็นเป้าหมายหรือศูนย์กลางการพัฒนา เพื่อให้คนทั้งรุ่นนี้และรุ่นต่อไปกินดี อยู่ดี มีความสุข สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความเอื้อเพื่อเกื้อกูลต่อกัน รวมทั้งองค์กรและสังคมสามารถ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยาวนาน

## 1.6 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดเชิงระบบ ที่ทุกองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือที่กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) หลักคิดเชิงระบบ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถน้อมนำมาปรับประยุกต์ใช้กับกระบวนการตัดสินใจในการบริหาร การจัดการ และการดำเนินการภารกิจทั้งหลายได้ทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชุมชน ระดับสังคม และระดับประเทศ ดังนั้นจึงได้น้อมนำมาศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากุศลกรและ มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) เป็นกรณีศึกษา

โดยมีองค์ประกอบของหลักคิดเชิงระบบที่สามารถน้อมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือที่กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) คือความมั่นคงยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังปรากฏในแผนภาพ กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย อย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) นี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางและกระบวนการการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบททุกมิติทุกด้านของบุคลากรและองค์กรของตน
2. ได้แบบอย่างแนวทางการเลือกกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบททุกมิติทุกด้านของบุคลากรและองค์กรของตน
3. เป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้กว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้น กับทั้งยังเป็นการค้นหาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันและไม่ทันได้ตั้งตัวด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุค การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) มีเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยเฉพาะที่ การศึกษาวิจัยเรื่องนี้นำมาบูรณาการเป็นแนวทางและกรอบความคิดในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาคณากรและองค์กร
- 2.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.3 องค์กรแห่งความสุข
- 2.4 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาคณากรและองค์กร
- 2.5 ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

#### 2.1 การพัฒนาคณากรและองค์กร

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ส่งผลต่อการบริหารองค์กรให้เกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างมีความสำคัญมากมาย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่อย่างมั่นคงยั่งยืนขององค์กร โดยใช้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคณากร ด้วยการกำหนดคุณสมบัติ (Competency) การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมากในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การพัฒนาองค์กรก็คือการพัฒนาคน (Organization Development is Human Resource Development) ภารกิจขององค์กรจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนบุคลากรให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรในเชิงพฤติกรรม จากการขาดความรู้ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น จากการขาดทักษะความเชี่ยวชาญให้มีความเชี่ยวชาญ จากการขาดความเข้าใจให้มีความเข้าใจ และจากการมีทัศนคติในเชิงลบให้มีทัศนคติเชิงบวก หรือดีขึ้นกับทั้งช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในการทำงาน ในการนี้องค์กรจึงต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (อภิชัย ศรีเมือง, 2550)

### 2.1.1 คำจำกัดความของการพัฒนาบุคลากร

Werner and Desimone (2009: 5) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรว่าเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและสร้างการเรียนรู้ (Learning) ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับใช้สำหรับงานในอนาคตในระยะยาว ในขณะที่การฝึกอบรมจะมุ่งผลระยะสั้นซึ่งจะเน้นพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะตามความต้องการสำหรับงานปัจจุบัน (Mondy and Noe, 2005: 6)

Swanson and Holton (2001: 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนา 2 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาระดับองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งหวังทำให้บุคคลเกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)

สังวาล เขื่อนคำ (2554: 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงานให้แก่บุคลากร ที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องถือว่าการพัฒนาบุคคลเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2560) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ว่าเป็นการจัดประสบการณ์ และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากร



ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งสมรรถนะที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี มีคุณภาพ งานสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organize Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และเติบโต

HR Center (2559) กล่าวว่า คนทำงานเก่งและทำงานดีในองค์กร เพราะมีแรงจูงใจภายใน (Internal Drive) และมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน ซึ่งจะไม่ได้ลดลงไปตามการได้รับการเติมเต็มของชีวิตแล้ว หากแต่จะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากคน ๆ นั้นจะตั้งเป้าหมายชีวิตที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ตามไปด้วย การทำงานเป็นเป้าหมายสำคัญและความท้าทายในชีวิตประการหนึ่งที่คน ๆ นั้นต้องการประสบความสำเร็จ การพัฒนาคนจากภายใน (Inside Out Approach) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจและอุปนิสัย ฯลฯ สู่การพัฒนาภายนอก ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ฯลฯ เพราะหากองค์กรสามารถพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในใจของคนได้แล้ว การพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนก็สามารถทำได้ผลง่ายขึ้น การพัฒนาจากภายใน จากจิตใจ ถือเป็นกลยุทธ์ศาสตร์ในการพัฒนาคนแบบยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

HRNOTE.asia (2558) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ว่าคือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีหลายกระบวนการ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนอย่างจริงจัง การไปดูงานภายนอกองค์กร และการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ

Gilley, Eggland, and Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ ผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่ม และกิจกรรมทางการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน ความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Grievs (2003) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยดำเนินการ 3 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษหน้า

Harrison and Kessels (2004) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ว่า คือกระบวนการในองค์กรที่ประกอบด้วยวางแผนและการสนับสนุนอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่

ปฏิบัติงานและสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มเติมศักยภาพของบุคลากรผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ของบุคลากรทุกคนที่ทำงานเพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

Yorks (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยที่ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างบรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อมกัน

Swanson and Holton (2009) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า คือกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับเป็นการศึกษาวิธีการ (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ที่เป็นการศึกษาองค์ความรู้ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นการเรียนรู้กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สากล พรหมสถิตย์ (2560) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นการพัฒนาองค์กรให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงตลอดไปจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการวางรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเจริญเติบโตอย่างแท้จริงในอนาคต การปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางใดจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกมิติ คุณภาพของคนในองค์กรคือตัวชี้วัดระดับความสำเร็จขององค์กร ที่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภารกิจทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชี้แนะและการควบคุมกระบวนการทั้งหมด ปัจจัยด้านบุคคลมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้หน้าที่ต่าง ๆ ดำเนินไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์กรในทุกๆระดับ ทั้งระดับส่วนย่อย (Micro) และระดับมหภาค (Macro) ถ้าทุนมนุษย์ขององค์กรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูงจะส่งผลให้ผลิตภาพการผลิต (Productivity) สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อไปยังการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมขององค์กรในที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนับว่ามีความสำคัญยิ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การสร้างกลไกให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์กรได้รับการพัฒนา ทั้งในด้านองค์ความรู้ ทักษะ คุณธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน ให้เป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีทักษะ มีคุณภาพ มีคุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาองค์กรย่อมจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้องค์กรมีสมรรถนะขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

บทบาทของความเป็นบุคลากรเพื่อหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ และเมื่อเข้าสู่ระบบแล้วจะมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรก หลังแรกเข้าทำงาน ทั้งระดับกลางและระดับสูง แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีความครอบคลุม 5 เรื่องสำคัญ ดังนี้

- การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ
- การเพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้นและมากขึ้นได้ (Potential) ถึงแม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่รับผิดชอบก็ตาม ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องการทุนมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้งและแนวนอน
- การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องวัดได้
- คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์กรต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุได้ว่า ความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ
- ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Hr Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ได้ทราบสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

### 2.1.2 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายทำให้เกิดสิ่งแวดลอมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด (ชาญชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป.: 32-36) ดังนี้

- ความยุติธรรม (Equity) มนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความนับถือ ความไว้วางใจและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคนขององค์กร ที่เกี่ยวกับการวางแผน การส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ การพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นการสื่อความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุนและการมีปฏิสัมพันธ์
- ความสามารถทำงานได้ (Employability) หมายถึงความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นจึงต้องยกระดับความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

- ความสามารถในการปรับตัว การสู้กับคู่แข่งได้ (Adaptability/Competitiveness) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการพัฒนาและการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของบุคลากรที่สำคัญยิ่ง

จิตติมา อัครธิตพิงศ์ (2556) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเฉพาะ การดำเนินการเรื่องนี้ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อให้องค์กรและบุคลากรมีการเคลื่อนไหว การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเตรียมบุคลากรด้วยทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเพื่อแสดงออกด้วยวัฒนธรรมการสอน การติดตามผลระบบดำเนินการด้วยตนเองและนำโดยบุคลากรผู้เรียนเอง

### 2.1.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บริษัท พานาโซนิค อินดัสเตรียล ดิไวส์ เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเหนือกว่าปัจจัยอื่น ๆ โดยยึดหลักปรัชญาที่ว่า “บุคลากรคือรากฐานของธุรกิจ พัฒนาบุคลากรก่อนที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์” อย่างต่อเนื่อง ตามหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลงานตามประสิทธิภาพการทำงาน และความเคารพต่อบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักของนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสองประการ คือ ธุรกิจของบริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน และบุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองผ่านการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อบุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ว่าธุรกิจขึ้นอยู่กับบุคลากร การเติบโตและการพัฒนาธุรกิจไม่สามารถเป็นจริงได้ถ้าปราศจากการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงดำเนินการพัฒนาบุคลากรผ่านการบริหารจัดการในแต่ละวัน

กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีค่าที่สุดในองค์กร องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากรขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างสูงสุด ทั้งด้านวิชาการ ทักษะในการปฏิบัติงาน คุณธรรมจริยธรรม และความสุขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งนับเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างเข้มแข็ง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงแผนพัฒนาองค์กร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ที่ใช้การบริหารจัดการที่อิงสมรรถนะ (Competency Based Management) บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้และความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลกับผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงแผนพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กร (Organization) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป้าประสงค์ (Goal) แผนงาน (Action Plan) นโยบายการพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ที่องค์กรและทุกส่วนงานขององค์กรสามารถนำไปใช้เป็นกรอบทิศทาง การปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามพันธกิจ

สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข กล่าวว่า ปัจจุบันนี้เป็นยุคของการแข่งขันไร้พรมแดน (Globalization) จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับพื้นที่และระดับสากล ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร องค์กรความรู้และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน ด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งเป็นกรอบแนวทางที่จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายวิชาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่องค์กรกำหนด หรือด้วยการปรับปรุง (To Improve) ความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงานที่บุคลากรรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนา (To Develop) ให้เกิดการพัฒนาด้านความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นและการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเตรียมความพร้อม (To Prepare) เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การดำเนินกิจกรรมตามกรอบแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบบนเกณฑ์ขั้นพื้นฐานของระดับความรู้ ความสามารถ และสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวัง โดยมีการสื่อสารแบบสองทางเป็นข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน แผนพัฒนารายบุคคลก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรแต่ละคนให้ตอบรับและตอบสนองต่อความต้องการในระดับหน่วยงานย่อย และจะส่งผลทำให้บุคลากรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี รวมทั้งยังส่งผลทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ อ้างถึงใน (กาญจนา สันติพัฒนา และคณะ, 2541: 22) กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ว่า มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The concept development centered on man) โดยที่พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการและความจำเป็นของมนุษย์ มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนาโดยใช้ความต้องการของตนเองเป็นเครื่องนำทาง รวมทั้งมนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบ

ของการพัฒนาให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตนเองตั้งขึ้น มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของมนุษย์เท่านั้น ดังนั้นกระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งจะต้องพิจารณาทุกส่วนขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของชีวิตที่เป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์

ชาลส์ สวิสตี (2550: 11) กล่าวถึงปัจจัยทางการบริหาร ว่า “คน” เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ เพราะคนเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ เพิ่มคุณค่าได้ และสามารถนำกลับมาใช้ได้อยู่เสมอ และจะยังมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะคนมีการสะสมความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นได้ สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ ที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือล้ำหลังก็ได้ และจะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ดังนั้นองค์กรที่มุ่งหวังความสำเร็จทั้งหลาย จึงต่างต้องให้ความสำคัญต่อคนและวิธีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมาก

การพัฒนามนุษย์มีความสำคัญ มีความจำเป็น มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อการพัฒนาองค์กร และต่างส่งผลต่อกันและกันอย่างมีนัยสำคัญมาก จนอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนามนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กร ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาองค์กร ก็คือการพัฒนาคน เนื่องจากคนมีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนและผลักดันให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ นั้น จะต้องเกิดจากการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร

#### 2.1.4 ความท้าทายของการพัฒนามนุษย์

การพัฒนามนุษย์ในปัจจุบันนี้ดำเนินการภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและความสามารถในการแข่งขันได้ขององค์กร การพัฒนามนุษย์เพื่อตอบ โจทย์ 2 ภาวะการณ์ดังกล่าวนี้ จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์กร 5 ประการ (จิตติมา อัครชิตพิงศ์, 2556) ดังนี้

- ความเปลี่ยนแปลงของประชากรแรงงาน

ธรรมชาติและองค์ประกอบของแรงงานเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งคุณสมบัติ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร การขยายตัวของการศึกษาที่เพิ่มขึ้น ทำให้คนหนุ่มสาวที่มีคุณสมบัติและทักษะสูงได้เข้าร่วมในแรงงานเพิ่มขึ้น คนหนุ่มสาวมีแรงบันดาลใจที่สูงกว่าและต้องการทำให้เกิดความเป็นเลิศในช่วงเวลาสั้น ๆ จำนวนของบุคลากรหญิงที่เพิ่มขึ้นเป็นส่วนที่สำคัญของแรงงาน บุคลากรกลุ่มนี้มีความต้องการ แรงบันดาลใจและความประสงค์พิเศษ ยุคโลกาภิวัตน์บุคลากรข้ามชาติ มีตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรได้นำเอาค่านิยม จริยธรรม ระบบวัฒนธรรมที่เข้ามาด้วย ซึ่งส่งผลอย่าง

สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร การปรับตัวทางวัฒนธรรมจึงเป็นความท้าทายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารอาชีพที่ดีกว่าและใกล้ชิดกับคนมากขึ้น

- การแข่งขันในเศรษฐกิจโลก

โลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เคยทำธุรกิจมาก่อน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงทำให้องค์กรต้องพึ่งสิ่งไปย้งแหล่งที่น่าเชื่อถือได้ล่าสุดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งเรื่องทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์/กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใหม่กว่าและการพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คนปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอนและซับซ้อนเพื่อรองรับความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดได้ขององค์กร

- การกำจัดช่องว่างของทักษะ

การเน้นลูกค้ามากขึ้น เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้ทักษะของบุคลากรล้าหลัง องค์กรจึงต้องพัฒนาและยกระดับทักษะของบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำจัดช่องว่างของทักษะที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโอกาสทางธุรกิจและตำแหน่งผู้นำในวงการขององค์กร และเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

- ความต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเศรษฐกิจยุคใหม่

ความรู้และความสร้างสรรค์คือกุญแจนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ องค์กรให้คุณค่าแก่บุคลากรที่นำความสามารถพิเศษมาสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร การเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง บุคลากรต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของการเรียนรู้ทั้งหมดของบุคลากรได้ การเรียนรู้ด้วยตนเองมีประสิทธิผลมากกว่า มีความหมายและเน้นเป้าหมายการเรียนรู้ให้ความรู้ ความรู้ให้ความฉลาด ความฉลาดให้ทิศทาง ทิศทางให้เป้าหมาย เป้าหมายให้เจตจำนง และทักษะเพื่อทำให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่า เพราะฉะนั้นบุคลากรจึงสามารถทำให้ทักษะและเจตจำนงสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองที่จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

- ความต้องการเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร

ทุกองค์กรต้องการแข่งขันได้ ดำรงอยู่ได้และต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรคือ ผู้เรียน องค์กรจำเป็นต้องให้เครื่องมือการเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อปรับตัวให้รับกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งคุณภาพและผลิตภาพ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กรในระดับมหภาคและจุลภาค (Macro & Micro) เพื่อให้มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการ เปลี่ยนแปลง วิเคราะห์และแข่งขันตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นทุกด้าน ทั้งด้านนโยบาย เป้าหมาย แผนงานปฏิบัติการ การดำเนินการ และการพัฒนาบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบริบทแวดล้อมให้มีความสมดุลและเหมาะสม ผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างมีเหตุมีผล ถูกต้องและเหมาะสม กับทั้งสร้างเสริมการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมแก้ไข และร่วมปรับปรุง โดยคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นองค์รวม เห็นคุณค่าของงานและทรัพยากร มุ่งเน้นส่วนรวมและประโยชน์เป็นหลักสำคัญ ที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมขององค์กรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการรู้ที่จะเรียนรู้ (Know to Learning) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

## 2.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตบนทางสายกลางอย่างสมดุล มีสติ ไม่ประมาทและการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความเข้มแข็งให้แก่ตนเอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ความสัมพันธ์กันระหว่างผลผลิตและการบริโภค กับทั้งความสามารถในการจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยทำให้โครงสร้างเข้มแข็งขึ้นได้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักแห่งความรู้และความเป็นจริง เป็นหลักคิดพื้นฐานของการดำเนินชีวิตแบบพอเพียงและเป็นกรอบแนวคิดของความพอเพียงบนทางสายกลาง ซึ่งประกอบด้วยห่วง 3 ห่วง ดังนี้

1. ความพอประมาณ (Moderation) คือ ความพอดีที่ไม่สุดโต่งเกินไปในทางใดทางหนึ่ง ไม่มีมากเกินไปไม่น้อยเกินไป โดยจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างตนเองให้เข้มแข็งและลดการพึ่งพาผู้อื่น
2. ความมีเหตุผล (Reasonableness) หมายถึง การตัดสินใจจะต้องมีเหตุผลพิจารณาจากเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ เที่ยงตรงและปราศจากอคติ
3. ความมีภูมิคุ้มกัน (Self-Immunity) คือการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง โดยตั้งอยู่บนความไม่ประมาท ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไข 2 เงื่อนไข ดังนี้ 1. เงื่อนไขความรู้ (Knowledge Condition) คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันในการวางแผนและปฏิบัติ 2. คุณธรรม (Moral Condition) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสร้างความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาใน



การดำเนินชีวิต มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความสามัคคี อันจะนำไปสู่เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สมดุล ยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1 นิยามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลที่ได้ทำงานหลากหลายลักษณะสนองพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเข้มข้นจริงจังต่อเนื่องมายาวนานหลายสิบปีได้ให้นิยามของปรัชญาเศรษฐกิจตามมุมมองที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการทำงานของแต่ละท่าน ดังนี้

สมพร เทพสิทธา (2548: 13-14, 33-34 ) ได้อธิบายถึง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางการพัฒนาของประเทศ โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ได้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 เป็นปรัชญานำทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งมี 5 แนวทาง ดังนี้ 1. ทางสายกลาง ไม่พัฒนาไปในทางทิศใดทิศหนึ่งจนเกินไป 2. ความสมดุลและความยั่งยืน เน้นการพัฒนาในลักษณะองค์รวม 3. ความพอประมาณอย่างมีเหตุผล มีความพอดีทั้งการผลิตและการบริโภค 4. ภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันโลก รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และ 5. การเสริมสร้างคุณภาพคน เน้นให้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศรัทธา มีคุณธรรม มีความเพียร มีวินัย มีสติ ไม่ประมาท พัฒนาปัญญาและความรู้อย่างต่อเนื่อง

สุเมธ ตันติเวชกุล (2549, หน้า 39-45) ได้อธิบายถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ว่าอยู่เหนือกว่าเศรษฐกิจแบบทุนนิยมของตะวันตก ที่เกี่ยวกับเรื่องวัตถุซึ่งเป็นรูปธรรม โดยไม่เกี่ยวกับเรื่องจิตใจซึ่งเป็นนามธรรม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีขอบเขตกว้างขวางกว่าเศรษฐกิจนายทุนหรือเศรษฐกิจธุรกิจ เพราะครอบคลุมมิติ 4 ด้าน ดังนี้ 1. มิติด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเศรษฐกิจแบบพออยู่พอกินให้มีความซนหมั่นเพียร ประกอบสัมมาอาชีพเพื่อให้พึ่งตนเองได้และให้พ้นจากความยากจน การเป็นหนี้ สามารถพึ่งตนเองได้ มีครอบครัวที่อบอุ่นและเป็นสุข 2. มิติด้านจิตใจ เศรษฐกิจพอเพียงเน้นจิตใจที่รู้จักพอ คือ พอดี พอประมาณและพอใจในสิ่งที่มี ยินดีในสิ่งที่ได้ ไม่โลภ เศรษฐกิจพอเพียงจะต้องเริ่มที่ตัวเอง ด้วยการสร้างรากฐานทางจิตใจที่มั่นคง ซึ่งเริ่มจากใจที่รู้จักพอ เป็นการปฏิบัติตามทางสายกลางหรือมัชฌิมาปฏิปทา 3. มิติด้านสังคม เศรษฐกิจพอเพียงมุ่งให้เกิดสังคมที่มีความสุขสงบ ประชาชนมีความเมตตาเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งให้เกิดความสามัคคีร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ ปราศจากการเบียดเบียนกัน การเอาัดเอาเปรียบกัน และการมุ่งร้ายทำลายกัน 4. มิติด้านวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต (Way of Life) ของประชาชน เศรษฐกิจพอเพียง

มุ่งให้เกิดวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตที่ประหยัดคอออม มีชีวิตที่เรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อฟุ่มเฟือย ไม่ตกเป็นทาสของวัตถุนิยมและบริโภคนิยม ที่ก่อให้เกิดการเป็นหนี้สินและการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นปัญหาสังคมที่ร้ายแรงที่สุดปัญหาหนึ่งที่บ่อนทำลายความมั่นคงขององค์กร สังคมและประเทศชาติ

จिरายู อิศรางกูร ณ อยุธยา (2549: 27-28) ได้อธิบายนิยามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ง่ายแก่ความเข้าใจ จดจำและนำไปปฏิบัติได้ง่ายที่สุดว่า คือสัญลักษณ์ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ปัจจัยสำคัญที่เป็นแก่นแท้ของ 3 ห่วง มี 3 คุณลักษณะที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันไป ดังนี้ 1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น 2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นอย่างรอบคอบ 3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล โดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องของทางสายกลางที่อยู่ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ 1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วยความรู้รอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ 2. เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทน มีความเพียรและใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้จะนำชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มั่นคงและยั่งยืน

อำพล เสนาณรงค์ (2550) ได้กล่าวถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงว่าเป็นปรัชญาหรือแนวปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ทรงปรารถนาจะให้เป็นที่ปรากฏในสังคมได้ยึดเป็นแนวการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่ดีกินดี ซึ่งมี 7 องค์ประกอบสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้ 1. พึ่งพาตนเอง 2. พอประมาณ 3. เดินสายกลาง 4. มีภูมิคุ้มกัน 5. มีเหตุผล 6. เป็นคนดี และ 7. รู้รักสามัคคี ทั้ง 7 ข้อองค์ประกอบสำคัญนี้คนทุกกลุ่มทุกอาชีพสามารถน้อมนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สุเมธ ตันติเวชกุล (2550ก: 78, 83, 2550ข: 56) ได้อธิบายถึงนิยามของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เพิ่มเติมว่า ประกอบด้วย หลักการ หลักวิชา และหลักธรรม 6 ประการ ดังนี้ 1. เป็นปรัชญาแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ 2. เป็นปรัชญาในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง 3. เป็นปรัชญาที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจให้ก้าวทันโลกยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้สมดุลและพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้อย่างดี

4. ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมทั้งความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อผลกระทบใด ๆ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก 5. ความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และ 6. การเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้ มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ การมีสติพิจารณาตนเอง รู้จักใช้ทรัพยากรให้เพียงพอ และเหมาะสมไม่ให้มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทุกองค์จะต้องสำรวจความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งวางแผนการทำงานให้เกิดการพัฒนา โดยแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องดำเนินงานในลักษณะที่เหมือนกัน หากแต่ต้องรู้จักใช้เหตุและผล พร้อมกับสติปัญญาด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ รู้จักปรับปรุงพัฒนาตนเองให้รอบรู้อยู่เสมอและที่สำคัญทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2550ค) ได้อธิบายถึง การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารเศรษฐกิจ จำแนกได้ 4 ส่วน ดังนี้ 1. การพัฒนาคนของประเทศไทย 2. การคิดแบบเศรษฐกิจพอเพียง 3. เศรษฐกิจพอเพียงในภาคปฏิบัติ และ 4. เศรษฐกิจพอเพียงกับหนทางข้างหน้า สารสำคัญส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคปฏิบัติ โดยนักเศรษฐศาสตร์แสดงให้เห็นว่าหลักการของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารเศรษฐกิจ การออกแบบนโยบายและการวางแผนการพัฒนาประเทศได้ ดังในช่วงการฟื้นตัวจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 หลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันจากผลกระทบ ทำให้เกิดมาตรการและเครื่องมือในการจัดการกับความเสี่ยง และความผันผวนในระบบเศรษฐกิจมหภาคหลายประการ การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ก็ได้ยึดแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางหลักที่ให้คนเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนา และมีแนวคิดที่จะทบทวนวิธีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณทั้งหมดของประเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่มีความสมดุล ความยั่งยืนและการเติบโตที่เสมอภาคยิ่งขึ้น ผลสำเร็จระยะยาวของการพัฒนาตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่ว่าแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะสามารถซึมลึกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมประเทศได้มากเพียงใด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหนทางข้างหน้ามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6 ประการ ดังนี้ 1. เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขจัดความยากจน และการลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจของคนจน 2. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานของการสร้างพลังอำนาจและการพัฒนาศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นฐานรากของการพัฒนาประเทศ 3. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ด้วยการสร้างข้อปฏิบัติในการทำธุรกิจที่เน้นผลกำไรระยะยาวในบริบทที่มีการแข่งขัน 4. ปรัชญาการเศรษฐกิจพอเพียงจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานภาครัฐ 5. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของชาติเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อสถานการณ์ที่เข้ามากระทบ โดยฉับพลัน และเพื่อปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ ให้เหมาะสม และ 6. การปลูกฝังจิตสำนึกพอเพียงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและความคิดของคน เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาคน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อาจจะไม่เห็นภาพชัดเจนในเวลาอันใกล้นี้ เนื่องจากจะต้องเริ่มตั้งแต่การสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนให้เกิดความพอเพียง ให้เกิดการสานต่ออย่างสม่ำเสมอ และแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความลึกซึ้งมากกว่าแนวทางการพัฒนาทั่วไป ทั้งนี้เพราะมีการเชื่อมโยงเรื่องการพัฒนาที่เน้นเรื่องคนเป็นเป้าหมาย

### 2.2.2 หลักคิดพื้นฐานโดยสังเขปของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า... “เป็นปรัชญาซึ่งถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ นักทฤษฎี และนักธุรกิจทุกระดับ ให้มีสำนึกคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก”

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมขององค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีไม่มากเกินไป ไม่สุดโต่งเกินไป ในขณะที่เดียวกันความพอดีจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น สถานการณ์รอบด้านในสังคม ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจถึงระดับความพอดีและความพอประมาณของบุคคล องค์กร และสังคม

ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ รู้จักประมาณตนและประเมินสถานการณ์ การพิจารณาอย่างมีเหตุมีผลรอบด้านต้องใช้ความเป็นกลาง เที่ยงตรง ปราศจากอคติ จะส่งผลให้การตัดสินใจรอบคอบที่สุด ความมีเหตุมีผล ความเป็นกลาง และการปราศจากอคติจะเกิดขึ้นได้ต้องมีภูมิคุ้มกันที่ดีคอยถ่วงน้ำหนักไม่ให้เอียงไปทางใดทางหนึ่ง ทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วย

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมทุกด้านรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการคล่องเกี่ยวกันของสามห่วง ซึ่งได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดภูมิคุ้มกัน ในขณะที่เดียวกันการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเป็นรากฐานสำคัญทำให้ความพอประมาณ สามารถประมาณได้อย่างเหมาะสม เพราะไม่ประมาทมีการเตรียมความพร้อม ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ ความสามัคคีเป็นภูมิคุ้มกันหนึ่งที่จะช่วยให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้อยู่ในระดับพอเพียงต้องประกอบด้วย ความรู้และคุณธรรมเป็นสองเงื่อนไขพื้นฐานด้วย โดย:

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับวิชาการทั้งมวลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาความเชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ การเรียนรู้ตัวอย่างรอบด้าน หมายถึง การเรียนรู้ตั้งแต่ รู้เข้าใจและประยุกต์ หรือบูรณาการใช้ รู้ หมายถึง รู้ในหลักวิชาตามที่ได้ศึกษามาเป็นอย่างดี ต่อจากนั้นนำมาพิจารณาจนเกิดความเข้าใจและกลายเป็นความรู้ของตนเอง แล้วนำไปปฏิบัติประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ การปฏิบัติใช้ความรู้จนเกิดผลนับเป็นการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ซึ่งจะเกิดเป็นองค์ความรู้ของตนเองขึ้น จึงนับว่าเป็นความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อใช้การเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์และได้ความรู้จากการเรียนรู้

เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต และคุณธรรมทั้งหลายที่ช่วยกำกับการดำเนินชีวิตให้อยู่ในครรลองที่เหมาะสม ทั้งความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรับผิดชอบและความเสียสละ

### 2.2.3 หลักพิจารณาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักพิจารณาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- กรอบแนวคิด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น ที่มีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้

ได้ตลอดเวลา และเป็นมุมมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

- คุณลักษณะ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลางและการพัฒนาอย่างเป็นขั้นบันได

- คำนิยาม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงความพอเพียงจะต้องมี 3 คุณลักษณะประกอบไปด้วยพร้อมกัน ดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคในระดับพอประมาณ

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องและคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ทั้งหลายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และไกล

- เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงจะต้องอาศัยความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ได้แก่

1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วยความรู้รอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และมีความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

2. เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน และมีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

- แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ ผลที่เกิดจากการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยนัย คือวิถีชีวิตที่พอเพียงและสมดุลระหว่างคนกับคน และคนกับสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและจิตภาพ ด้วยมิติผูกพันในส่วนของบุคคล พอเพียงทางเศรษฐกิจคือพอกินพอใช้อย่างมั่นคง และพอเพียงทางจิตพิสัยทั้งอุดมการณ์ โลกทัศน์ ค่านิยมและต่อสังคมมิติ และในส่วนของสังคมคือพื้นฐานทางสังคมที่พอเพียงสมดุลเข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การบูรณาการและวัฒนธรรมของชุมชน/องค์กร

#### 2.2.4 จุดเน้นของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเน้นสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- เน้นให้คนเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางสังคม เรื่องความเปลี่ยนแปลงคือความจริงแท้ทางสังคม ดังนั้นคนในสังคม บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรจึงต้องรู้จักและทำความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของทุกสรรพสิ่ง ต้องไม่มองโลก มององค์กรอย่างหยุดนิ่งตายตัว ประการสำคัญที่สุดคือการรู้จักมองโลก มององค์กรและมองธุรกิจที่มีอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ บุคลากรและผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทุกประการต่างมีเหตุปัจจัยเกี่ยวข้องมากมาย และความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยเหล่านั้นต่างอยู่ภายใต้พลังพลวัตของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีตรรกะของเหตุและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

- เน้นการสร้างความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง การที่คนในสังคม บุคลากรและผู้บริหารรู้จักคิดมองและเข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และเห็นถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรและผู้บริหารหันกลับมาตั้งคำถามทบทวนตนเองว่าจะเตรียมพร้อมและปรับปรุงตนเอง ครอบครัว ชุมชน องค์กรและประเทศชาติให้สามารถตอบสนองรองรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ปฏิเสธกระแสการเปลี่ยนแปลงและโลกาภิวัตน์ หากแต่ตั้งประเด็นสำคัญให้ทุกคนคิดคำนึงว่าจะสามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสดังกล่าวอย่างไร

- เน้นการสร้างความสุข มั่นคง และความยั่งยืนระยะยาว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นการมองการณ์ไกล การสร้างความมั่นคงในระยะยาว การไม่เอาเปรียบหรือสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่นบนความสุขสบายของตนเอง การไม่ตัดดวงเอาทรัพยากรที่ควรจะเป็นของคนรุ่นอนาคตมาอำนวยความสะดวกแก่คนรุ่นปัจจุบัน และเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ของส่วนรวมและการอยู่ร่วมกันของคน องค์กร ชุมชนและสังคมในระยะยาว

- เน้นความพอดี พอประมาณ รู้จักตนเอง รู้จักบริบทที่จะทำให้สังคม ชุมชนและองค์กรมีความสุขยั่งยืนระยะยาว คนในสังคมจะต้องรู้เรา รู้เขา ซึ่งเป็นการรู้จักตนเอง รู้จักรากเหง้า ประวัติศาสตร์ ทัศนียภาพ ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและรู้จักวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน และรู้จักทำความเข้าใจสังคม ชุมชน องค์กรในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังเน้นให้รู้จักความพอประมาณและความพอดี คือ รู้จักประเมินและประมาณตนเองว่าความพอดี และพอเหมาะพอควรสำหรับสังคม ชุมชน และองค์กร ควรอยู่ จุดใด การกระทำสิ่งใดที่สุดโต่งทั้งในทางบวกและทางลบเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง

- เน้นการมีความรู้ และความมีคุณธรรม คนที่รู้จักตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมและรู้จักประมาณตนเองจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีธรรมอยู่ในจิตใจ เงื่อนไขสำคัญที่ยึดถือเป็นหัวใจ

สำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือการที่คนในสังคม ชุมชน และองค์กรจะต้องใช้ชีวิตและทำงานอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การมีสติปัญญา การหมั่นเรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการใช้อารมณ์ ความรู้สึกและอคติเดิม ๆ ในการคิดตัดสินใจอย่างไร้หลักการ ทั้งยังต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของจิตใจ

- เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพิงอิงกันและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีเป้าประสงค์สำคัญคือการทำให้คน ครอบครัว ชุมชน องค์กรและสังคมสามารถยืนหยัดพึ่งตนเองแบบยั่งยืนได้ ด้วยการรู้จักสร้างความสัมพันธ์ ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริมและให้คุณค่าอย่างยิ่งต่อการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมของคนให้รู้จักรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (Collective Interests) เพราะเป็นสิ่งที่จะสร้างความสงบ สันติและความผาสุกระยะยาวของทุกคนในสังคม

### 2.2.5 การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการดำเนินชีวิต

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ซึ่งเป็นหลักทำอะไรรอยางเป็นขั้นเป็นตอน รอบคอบ ระมัดระวัง พิจารณาถึงความพอดี พอเหมาะพอควร สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขตามอัตภาพ การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความสมดุลในแต่ละสัดส่วนแต่ละระดับครอบคลุมทั้งทางด้านจิตใจ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### 2.2.6 การปรับตัวของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย

ปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันหลาย ๆ มิติ การจะบูรณาการมโนทัศน์ต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์สังคมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ถึงโครงสร้างวัฒนธรรมซึ่งเป็นวิถีชีวิตทั้งหมดของมนุษย์ จึงจำเป็นต้องพิจารณา 3 องค์ประกอบไปพร้อมกัน

- ระบบการผลิต หรือ ระบบการทำมาหากิน การต่อสู้เพื่อให้ชีวิตอยู่รอดของมนุษย์ทำให้เกิดระบบการผลิต เกิดการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม จำเป็นต้องจัดระบบความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันนี้ให้เหมาะสม ทำให้เกิดจารีตประเพณี ระบบกฎเกณฑ์ และพิธีกรรมต่าง ๆ เป็นแนวทางและบรรทัดฐานให้สมาชิกของชุมชนทั้งรุ่นปัจจุบันและรุ่นต่อไปได้ถือปฏิบัติ ซึ่งจะถูกถ่ายทอดโดยมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

- ระบบการอยู่ร่วมสัมพันธ์กัน ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแนวคิดดังกล่าวแสดงความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงระหว่างระบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ ระบบคุณค่าและโลกทัศน์กับ



ความสัมพันธ์ทางสังคมต่าง ๆ ว่าการเปลี่ยนแปลงประเทศไปสู่ความทันสมัยตามแบบทุนนิยมการค้า ที่เน้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจพร้อม ๆ กับการจัดระเบียบสังคมใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อความทันสมัย การรักษาคุณภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ มนุษย์กับมนุษย์ และภายในจิตของมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐาน ของความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดความพอเพียงต้องถูกระงับกระเทือน จึงมีผลทำให้แต่ละชุมชนต้อง พยายามหาหนทางเพื่อปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ได้

- ระบบความเชื่อ อันประกอบด้วย ระบบคุณค่าทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจทางสังคมนี้ เกิดขึ้นได้โดยเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ ประการแรก ด้วยการสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกันที่ ตั้งอยู่บนพื้นฐานและกฎเกณฑ์กติกาของความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกันขึ้นมา พร้อมทั้งพัฒนา กระบวนการบังคับทางสังคมและการจัดกลาทางสังคม เพื่อให้บรรทัดฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับอย่าง กว้างขวางและยั่งยืน ประการที่สอง การสร้างเครือข่ายที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันในเรื่องเกี่ยวกับชุมชน เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์แบบวิสาหะ (Association) และความสัมพันธ์แบบแนวราบ (Cooperation) เพื่อให้สมาชิกได้สร้างนิสัยของความร่วมมือกัน ทำให้สามารถผลึกกำลังกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ รวมทั้งปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกสาธารณะและความไว้วางใจกัน จนในที่สุดสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็น ชุมชน แบบประชาสังคม (Civic Community) ซึ่งมีศักยภาพตอบสนองความต้องการของตนเองได้ เป็นอย่างดี และทำให้สามารถสร้างระบบการจัดการในการรักษาความพอเพียงของตนเองไว้ได้ ไม่ว่าจะ เป็นการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมไปอย่างไร ทำให้เกิดเป็นคุณค่าทางความเชื่อร่วมกัน จนนำไปสู่ระบบ คุณค่าทางวัฒนธรรมอื่น ๆ ตามมา

องค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในระบบใดระบบหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอื่น ๆ ด้วย ซึ่งในที่สุด ก็จะทำให้โครงสร้างสังคมหรือวัฒนธรรมทั้งหมดเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต และมีความหลากหลายไม่คงที่ เงื่อนไขสำคัญของการดำรงอยู่ของเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ความทันสมัย และความสัมพันธ์ทางการผลิตแบบทุนนิยมการค้า

เศรษฐกิจพอเพียงทั้งส่วนบุคคลและสังคม สามารถนำมารวมประสานให้เกิดความเข้มแข็ง เป็นรูปธรรมจากการปรับวิถีทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในลักษณะภูมิปัญญาทั้งทางกายภาพด้านวัตถุพิสัยและ จิตภาพด้านจิตพิสัยให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้บุคคลและสังคมดำรงอยู่อย่างสันติสุข ตามเอกัตบุคลิก และสังคมอย่างมั่นคง รวมขึ้นเป็นวัฒนธรรมพอเพียง เป็นชีวิตที่พอเพียง โดยมี 9 แนวคิด ดังนี้

- ชีวิตที่พอเพียง หมายถึงชีวิตที่เพียงพอแล้ว โดยสามารถใช้พลังแห่งความทะเยอทะยาน นำพา โดยไม่เกินขีดความสามารถที่จะไปถึง

- ชีวิตที่พอเพียง ไม่ใช่ชีวิตที่สันโดษ ไร้ความฝัน แต่คือใฝ่ฝันตามศักยภาพ โดย การก้าวไปอย่างมีสติ

- ชีวิตที่พอเพียง เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตและวิถีสังคมให้อยู่อย่างสง่างาม
- ชีวิตที่พอเพียง คือชีวิตที่พอประมาณ มีเหตุมีผล ในการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง การใช้ความรู้อย่างรอบคอบ และมีคุณธรรม ในการดำเนินงานทุกขั้นตอน
  - ชีวิตที่พอเพียง คือชีวิตที่สำนึกในคุณธรรม จริยธรรม มีความเพียรพยายาม มีสติปัญญา ความรอบรู้และรอบคอบให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ
  - ชีวิตที่พอเพียง ไม่ก่อให้เกิดการละเมิดบรรทัดฐาน จารีตประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงาม
  - ชีวิตที่พอเพียง ไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียน เอารัดเอาเปรียบต่อกันในสังคม ให้เกิดความเดือดร้อน
  - ชีวิตที่พอเพียง มีความพอเพียงทั้งทางกายกรรม วาจากรรม และมโนกรรม
  - คนที่ไม่มีคติบนความพอเพียง ทำให้โลกวุ่นวายและขัดข้อง ชีวิตที่มีคติบนความพอเพียง จะพบหนทางแห่งความสุขสงบ

### 2.2.7 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นในหลัก 3 ห่วง คือ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน กับอีก 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ และคุณธรรม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM : Human Resource Management) ที่เป็นระบบสำคัญ 3 ระบบ ได้แก่

- ระบบเสาะหาคน (R – Recruitment) เป็นการออกแบบและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ระบบรักษาคคน (M – Maintenance) เป็นการบำรุงรักษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการรักษาคคนดี คนเก่งไว้ให้องค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การสร้างระบบคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การจัดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- ระบบพัฒนาคน (D – Development) เป็นการปรับปรุง การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัยบนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก

### 2.2.8 องค์กรที่ดีบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

องค์กรที่มีความสุขแบบพอเพียงอยู่ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) เป็นองค์กรที่นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยนายจ้างให้การดูแลเอาใจใส่และจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานอย่างมีความสุข มีการจัดสวัสดิการที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการบ่มเพาะจิตใจที่ดีงามและการปลูกฝังให้เกิดการทำประโยชน์แก่สังคม

องค์กรที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) แก่บุคลากร มีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

- การทำให้บุคลากรมีความสุข ด้วยการสร้างองค์กรให้เป็นแบบมนุษยนิยม (Humanistic Organization) โดยบุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตนเอง มีบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ให้การสนับสนุน เกื้อกูลช่วยเหลือ มีไมตรีต่อกัน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ที่ทำงานน่าอยู่ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและมีสุขภาวะที่ดี โดยออกแบบสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และมีเสรีภาพที่จะแสดงหรือเสนอความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ
- ชุมชนสมานฉันท์ ทุกหน่วยงานในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อประสานงานที่ดี มีวัฒนธรรมขององค์กร มีความสามัคคี รวมทั้งองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรจะต้องดำเนินการ

### 2.2.9 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนให้ดำเนินไปในทางสายกลางของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งการพัฒนาการบริหารประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และนำมาซึ่งความเจริญที่ทุกสังคมปรารถนา กับทั้งพยายามแสวงหาหนทางไปสู่เป้าหมายด้วยวิธีการทั้งหลายตามระบบความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ที่กำหนด เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์การพัฒนาที่มีผลต่อเนื่องไปถึงวิถีการดำรงชีวิตของคนในองค์กรและสังคม (พรชัย เจดามาน, 2560)

ธนา จันทร์สม (2562) ได้กล่าวถึง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักคิดสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดเชิงระบบที่มีการกำหนดปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายความ

สมดุลและความยั่งยืนในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการตัดสินใจได้ทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคลไปถึงระดับชาติ เพราะฉะนั้นการยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดในกระบวนการตัดสินใจจึงนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบของหลักคิดเชิงระบบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นตัวแปรที่ระบุถึงสถานะว่าเราคือใคร (Who We are) ที่หมายถึงการกำหนดเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการตัดสินใจ และทั้งนี้เราต้องรู้อะไร (What we Know) ที่หมายถึงการกำหนดเงื่อนไขความรู้ ซึ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจบนฐานของความรู้ที่มากเพียงพอ เงื่อนไขคุณธรรม และเงื่อนไขความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในกระบวนการตัดสินใจ และการเข้าสู่กระบวนการ (Process) ซึ่งเชื่อมโยงกับหลักคิด 3 ห่วง ซึ่งได้แก่ หลักความมีเหตุมีผล หลักความพอประมาณ และหลักการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีในการตัดสินใจ (How we decide) ที่จะสะท้อนออกมาซึ่งพฤติกรรม (How we behave) ซึ่งแสดงออกมาจากกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบ อันก่อให้เกิดผลผลิต (Measurable Outputs) คือ ความสมดุลและยั่งยืนในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม แล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Envisaged Outcomes) คือ ความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self-reliance) การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Immunity) รวมทั้งการฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ (Resilience) ขึ้น

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในระดับองค์กรทุกภาคส่วน สามารถดำเนินการตามขั้นตอนหลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 2.2.9.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

- การสร้างเงื่อนไขคุณธรรม จำแนกได้ 3 ส่วน ดังนี้

1. ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของคน โดยเฉพาะมิติด้านคุณธรรม องค์กรจะต้องมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทางด้านคุณธรรมเป็นต้นว่า คุณธรรมพื้นฐานในระดับบุคคลควรมีที่สำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ขยันอดทน มัธยัสถ์และแบ่งปัน กระบวนการในการพิจารณาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าทำงาน การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วมกันขององค์กรที่เน้นคุณธรรม เพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดถือร่วมกัน โดยเน้นค่านิยมของการสร้างองค์กรแห่งความดี ที่ยึดตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ความขยัน ความโอบอ้อมอารี และความสามัคคี

3. กำหนดค่านิยมร่วมอื่น ๆ ที่องค์กรต้องการให้มีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องมีค่านิยมร่วมกันในการขับเคลื่อน อาทิ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นคุณภาพ/ความเป็นเลิศ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเงื่อนไขคุณธรรมในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้ยอมรับ และยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้เกิดการปลูกฝังและหล่อหลอมคุณธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กรแก่บุคลากรทุกคนได้

- การสร้างเงื่อนไข ความรู้ จำแนกได้ 3 ส่วน ดังนี้

1. การพัฒนาและการจัดการความรู้ระดับบุคคล หมายถึง ความรู้ภายในบุคคลที่สะท้อนคุณภาพของบุคลากรคนนั้นและความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาและจัดการความรู้ที่มีร่วมกันในองค์กร หมายถึง ความรู้ที่บุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งได้แก่ ความรู้สำหรับการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ความรู้เพื่อการตัดสินใจในการบริหาร ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกภาคส่วนจะต้องมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนเป็นองค์ประกอบเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้ทันตามกรอบเวลา และลดความเสี่ยงของการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาและจัดการความรู้ในบริบทของสภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดรับข่าวสารและเทคโนโลยีเพื่อการรับรู้ และสร้างความเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งเตรียมการรับมือให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ที่ดีต้องมีการรวบรวมที่สามารถสืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย เปิดช่องทางให้ผู้ใช้องค์ความรู้สามารถส่งคำแนะนำดิชมกลับไปสู่ผู้รวบรวมพัฒนาเพื่อการปรับปรุงให้ถูกต้อง ครบสมบูรณ์ ทันสมัยและสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.2.9.2 กระบวนการ (Process) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน กล่าวคือ กระบวนการตัดสินใจด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (How we decide) และการแสดงพฤติกรรม หรือการดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น ๆ (How we behave)

การตัดสินใจด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3  
 หัวหลัก ดังนี้

- ความมีเหตุมีผล หมายถึง การตัดสินใจด้วยหลักเหตุและผล การใช้หลักคิดที่คำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทน ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจ และการเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อการพิจารณาการตัดสินใจด้วยความมีเหตุมีผล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและการเตรียมพร้อมเพื่อจัดการกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- ความพอประมาณ หมายถึง การคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในการบริหารจัดการทุกด้านอย่างไม่สุดโต่ง ที่ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เป็นภาระและไม่ให้เสียโอกาส

- การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และพิจารณาความเสี่ยงในระดับองค์กร ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงบริบทของสภาพแวดล้อมในกระบวนการตัดสินใจ

เมื่อองค์กรดำเนินกระบวนการตัดสินใจด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นกระบวนการแสดงพฤติกรรมหรือการดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น ๆ ที่สะท้อนถึง 2 ส่วนที่สำคัญในการบริหารองค์กร ได้แก่ การนำองค์กรและภาวะผู้นำ (Leadership) และแนวปฏิบัติทางการจัดการ (Management Practices) การนำองค์กรและภาวะผู้นำที่สะท้อนหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะมุ่งเน้นมิติซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในทุกภาคส่วน และมุ่งเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 8 มิติ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ มุ่งเน้นความสมดุลและยั่งยืนเป็นเป้าหมายหลัก

- การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus on Customer/Stakeholders)

- การดูแลและสร้างความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

- การให้ความสำคัญต่อกระบวนการ (Process Centered)

- การมีระบบที่บูรณาการไม่แยกส่วน (Integrated System)

- การใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงในกระบวนการตัดสินใจ (Decision-making Based on Facts)

- การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Strategic Communication)

- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

มิติทั้ง 8 มิตินี้เป็นสิ่งที่ผู้นาองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และจะต้องใช้เป็นแนวปฏิบัติทางการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร ทั้งนี้จะต้องพิจารณาทางเลือกและความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรด้วย

2.2.9.3 ผลผลิต (Outputs) ผลผลิตหลักที่คาดหวังว่าจะได้รับจากกระบวนการตามหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต้องสามารถวัดผลผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยองค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนการบรรลุผลผลิตในทุกมิติอย่างสมดุลไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปในมิติใดมิติหนึ่ง

2.2.9.4 ผลลัพธ์ (Outcomes) ความเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่จะได้รับจากการมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในระดับองค์กร องค์กรที่ยั่งยืนมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Self-reliance/Dependence of Stakeholders)
- มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก
- สามารถฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดในกระบวนการตัดสินใจซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการหรือพฤติกรรมที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง คำนึงความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสมดุลและยั่งยืน หากทุกภาคส่วนและทุกระดับได้นำหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ ก็จะก่อให้เกิดผลในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

## 2.3 องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization)

สำนักสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2554) ได้จัดทำคู่มือความสุข 8 ประการ (HAPPY 8) ในที่ทำงาน HAPPY WORK PLACE และแนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข กล่าวคือ บุคลากรเป็นหัวใจขององค์กร การเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันจนเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมียุทธศาสตร์และเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กร

มีขีดความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทุกด้าน ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ประกอบด้วยความสุขแปดประการ (HAPPY 8) ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ เพื่อที่จะพิจารณาความสุขของมนุษย์ทั่วไปว่ามีสิ่งใดเป็นองค์ประกอบบ้างและจะจัดการองค์ประกอบของความสุขได้อย่างไร ด้วยการขีดวงรอบที่ตัวบุคลากร วงรอบของครอบครัว และวงรอบของสังคมตามลำดับ ในส่วนวงรอบของสังคมแบ่งออกเป็น ส่วนสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาความสุขเป็นสามส่วน ได้แก่ ความสุขของตัวบุคลากรเอง ความสุขของครอบครัว และความสุขขององค์กรและสังคม ดังนี้

1. ความสุขของตัวบุคลากรเอง Happy People ประกอบด้วยความสุข 6 ประการ ดังนี้
  - Happy Body สุขภาพดี หมายถึง สุขภาพกายและจิตใจแข็งแรง ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีความสุขเหมาะสมกับเพศ วัย สถานการณ์และฐานะทางการเงิน
  - Happy Heart น้ำใจงาม หมายถึง การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเอื้ออาทรต่อกันและกัน รู้จักการแบ่งปันอย่างเหมาะสม ต้องรู้บทบาทของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งผลและสิ่งทั้งหลายที่จะเข้ามาในชีวิต
    - Happy Relax การผ่อนคลาย หมายถึง การรู้จักการผ่อนคลายกับทุกสิ่งในการดำเนินชีวิตและในการทำงาน เมื่อมีความเครียดต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน ซึ่งเป็นการใช้ชีวิตอย่างสมดุลชีวิต
    - Happy Brain การหาความรู้ หมายถึง มนุษย์เราอยู่ได้ด้วยการหมั่นศึกษาหาความรู้และใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดเวลา จะนำไปสู่การเป็นมืออาชีพที่จะสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้ในงาน มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถให้ความรู้และสอนงานแก่ผู้อื่นได้
    - Happy Soul การมีคุณธรรม หมายถึง การอยู่ร่วมกันในสังคมและการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องมีคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกัน คือ หิริ โอตตัปปะ ซึ่งเป็นความละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดี ประพฤติตนเป็นคนดี มีความศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี และมีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ซึ่งจะนำความสุขมาสู่องค์กร
    - Happy Money การที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้ โดยใช้เงินเป็น รู้จักเก็บ รู้จักใช้จ่าย และเป็นหนี้ที่เหมาะสมกับสถานะที่ตนเองหามาได้ รู้จักการทำบุญและมีชีวิตพอดีเหมาะสมกับตนเอง



2. ความสุขของครอบครัว Happy Family การมีครอบครัวที่ดี ที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญแก่ครอบครัว เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน ครอบครัวคือภูมิคุ้มกัน เป็นกำลังใจที่ช่วยให้สามารถเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในชีวิต ทำให้มุ่งมั่นในการดำเนินชีวิตให้ดีขึ้นคุณภาพมากขึ้น ครอบครัวเข้มแข็งส่งผลให้สังคมเข้มแข็งมั่นคงตามไปด้วย

3. ความสุขขององค์กรและสังคม Happy Society สังคมดี สังคมมีสองมิติ ได้แก่สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องรู้จัก สามัคคี เอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงานและพักอาศัย รวมทั้งมีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี

ความสุขสามส่วนแปดประการดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการชีวิต ให้มีความสุขอย่างยั่งยืน สร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว องค์กรและสังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของความสุขอย่างสมดุลของชีวิต จนเกิดผลเป็นบุคคลที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองได้ไม่เป็นภาระแก่ผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นมืออาชีพในงาน รักและดูแลครอบครัว รักและดูแลองค์กรและสังคม

#### แนวปฏิบัติและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ปัญหาวิกฤตด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าในการสื่อสารทำให้โลกแคบลง สิ่งเหล่านี้ต่างนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเผชิญอยู่และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้นานที่สุด โดยมุ่งสู่การสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรผ่านการทำงานของคุณคลากรทุกระดับด้วยความสุข 23 แนวปฏิบัติเพื่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

1. องค์กรในอนาคตต้องอยู่กับความเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรในอนาคตเป็นองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่ไม่สิ้นสุด ทุกองค์กรต่างปรารถนาการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน องค์กรจึงต้องอยู่กับความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง แข็งแกร่งและปลอดภัย โดยองค์กรต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความตระหนักรับรู้มีความเข้าใจต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะก้าวไปสู่อนาคตใหม่ที่ดีกว่าร่วมกับองค์กร

2. องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร การสร้างองค์กรแห่งความสุขจำเป็นจะต้องเข้าใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้นก่อนว่าองค์กรตั้งขึ้นมาทำไม องค์กรมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งขึ้นมา 8 ประการ ดังนี้

- Marketing การตลาด องค์กรจะต้องบริหารทั้งการตลาดภายนอกและการบริหารการตลาดภายในองค์กร องค์กรต้องสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงบุคลากรขององค์กรกับกลุ่มลูกค้าภายนอกองค์กร องค์กรต้องบริหารจัดการให้ลูกค้าภายใน

องค์กรมีความพร้อมที่จะผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวทางบริหารการตลาดยุคใหม่

- Innovation องค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ และนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาสินค้าและบริการ การสร้างเสริมรูปแบบในการอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

- Human Resource องค์กรต้องมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สามารถดึงเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรออกใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะ เป็นทุนที่สำคัญขององค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

- Financial Resource องค์กรต้องมีระบบการบริหารจัดการทุนที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทั้ทุนที่เป็นทรัพย์สินและทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นทุนที่ทุกองค์กร ได้ลงทุนอย่างมากมาใช้ในการสร้างให้บุคลากรทุกคนขององค์กรมีความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

- Physical Resource การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องสามารถอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ ในขณะเดียวกันองค์กรต้องสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมทั้งหลายที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คู่ค้าและเกิดประโยชน์สูงสุด

- Productivity องค์กรต้องมีการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะผลผลิตที่ดีมีคุณภาพจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร

- Social Responsibility องค์กรต้องตระหนักและรับรู้หน้าที่ต่อสังคม องค์กรไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ องค์กรต้องอยู่ร่วมกับสังคม องค์กรจึงต้องพิสูจน์และแสดงบทบาท แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สังคมรับรู้และยอมรับว่าการมีอยู่ขององค์กรเป็นการอยู่กันแบบเกื้อกูล ไม่ใช่เอาเปรียบ หรือสร้างความเสียหายจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้แก่สังคม

- Profit Requirement กำไรผลตอบแทนที่องค์กรคาดหวังจะได้มาจากการที่องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี การตลาดที่ดี นวัตกรรมที่ดี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทุน และสิ่งแวดล้อม มีผลผลิตที่ดี และเป็นองค์กรที่สังคมยอมรับ โดยสามารถนำหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุขมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3. องค์กรแห่งความสุขเพราะคนมีความสุขและรักองค์กร ประเด็นนี้จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุขจากพื้นฐานของบุคลากรมีความสุข ในขณะเดียวกัน บุคลากรก็มีความรักองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความมุ่งมั่นไปกับองค์กร เพราะองค์กรเป็นบ้านหลังที่สองของบุคลากรทุกคน องค์กรนั้นจึงจะเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างแท้จริง

4. การสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร องค์กรแห่งความเป็นเลิศ คือการสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินธุรกิจขององค์กร การจะเป็นเลิศที่แท้จริงขององค์กรได้จะต้องสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยจะต้องมีระบบการบริหารจัดการคนเพื่อให้เกิดทีมในฝัน (Dream Team) เป็นทีมที่มีคนทำงานด้วยความสุข มีความมุ่งมั่น งดงามเป็นระเบียบ มีความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงานและมีพลังในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน มีความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าองค์กรนั้นมีหัวใจขององค์กรแห่งความสุขขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ 3 ประการ ได้แก่ TEAMWORK, HAPPY 8 และ CREATIVITY ครบสมบูรณ์

5. คนสำคัญ จุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งความสุข จุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งความสุข คือการเพิ่มคุณค่าของคนให้เป็นคนสำคัญ มีคุณค่ามากขึ้น เป็นคนสำคัญขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาคนจึงต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งที่องค์กรต้องทำเป็นลำดับแรก คือต้องปรับทัศนคติเปลี่ยนมุมมองต่อคนขององค์กร เพื่อให้คนเกิดความคิดใหม่ ๆ ในการอยู่ร่วมกันและการพัฒนาองค์กร ให้คนมีความสุขจากการมาทำงาน ด้วยการสร้างกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์กรแห่งความสุขที่แท้จริง

6. Happy Workplace องค์กรแห่งความสุข Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุข เป็นกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรไปสู่การเติบโตและก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์กรแห่งความสุขมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ประการที่หนึ่ง คนทำงานมีความสุข (Happy People) เพราะมีสุขภาพกายและจิตใจดี มีความเป็นอยู่และชีวิตที่มั่นคงทั้งด้านการงาน เศรษฐกิจและสังคม มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม คนเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงาน ประการที่สอง ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) โดยทุกฝ่ายทุกระดับ องค์กรต้องทำให้ที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สองของบุคลากร ปัญหาความขัดแย้งเรื่องงานลดลง มีความรักและสามัคคีในองค์กร และประการที่สาม ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Teamwork) โดยต้องมีความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน รวมทั้งเอื้ออาทรต่อสังคมรอบข้าง

7. บุญแจสร้างสุข คือ การเปิดประตูสู่องค์กรแห่งความสุข แต่ละองค์กรต้องสร้างบุญกุศลในแบบฉบับของตนเองเพื่อที่จะเปิดประตูไปสู่องค์กรแห่งความสุขในแบบที่ปรารถนา สิ่งที่จะต้องรู้และ เข้าใจก่อนที่สร้างจะบุญแจก็คือจะต้องรู้ว่าองค์กรคืออะไร คนคืออะไร ทรัพยากรมนุษย์

และวัฒนธรรมองค์กรหมายความว่าอย่างไร เมื่อรู้และเข้าใจแล้วก็จะง่ายต่อการนำมาปรับใช้สร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขอย่างที่ต้องการ

8. องค์กร คือ TEAMWORK หมายถึง ศูนย์รวมบุคคลให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นความหมายขององค์กรก็หมายถึง Teamwork เพราะฉะนั้น องค์กรต้องการการทำงานที่เป็น Team และที่ Work คือได้ งานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คนในองค์กรต้องมี Teamwork ในการทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกัน เป็นพวกเดียวกัน

9. องค์กรมีชีวิต เมื่อหน่วยงานกับบุคลากรมารวมกันจึงกลายเป็นองค์กรมีชีวิต (Living Team Work) องค์กรในอนาคต คือยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันและความท้าทายที่ไม่สิ้นสุด

10. องค์กรต้องจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ (Change Management) ต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรากฏการณ์ห้องมืด (Darkroom Effect) บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกกลัวกับกล้าในการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องสร้างความกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง ให้แก่ บุคลากรในองค์กร โดยการสื่อสารให้ความรู้เพื่อคลายความวิตกกังวลกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความกลัวเป็นความกล้าด้วยความรู้

11. กระบวนการคิดของการพัฒนาองค์กรต้องคิดก่อนทำ อย่าทำตามโดยไม่คิด กระบวนการคิดที่ถูกต้องในการเปลี่ยนแปลง คือเมื่อเห็นองค์กรใดทำอะไรดี ต้องคิดตามว่าองค์กรของเราทำได้หรือไม่ ต้องมีความรู้ในการคิดต่อกิดต่าง หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การลงมือทำที่เป็นแบบฉบับขององค์กรของเราเอง ซึ่งเป็นการคิดแบบสร้างสรรค์ Creative

12. กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ขององค์กร หมายถึง องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทีม องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นอันดับแรก และต้องเป็นเป้าหมายที่ไปได้ทั้งทีม เกิดทีมที่มีความมุ่งมั่นสามารถฝ่าฟันสู่เป้าหมายร่วมกันได้ เป็นทีมที่ช่วยเหลือ เชื่อใจกัน พร้อมที่จะข้ามผ่านความท้าทายร่วมกัน และเป็นทีมที่มีความพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงใน ความเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้้องค์กรต้องทำให้ทุกคนในทีมเห็นและรู้สึกเหมือน ๆ กัน จึงจะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทีมได้ ซึ่งเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง (Heart of Change)

13. องค์กรต้องสามารถสร้างคนที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ผู้นำขององค์กรมี วิสัยทัศน์ องค์กรจึงมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารขององค์กรเห็นภาพขององค์กรในอนาคต ปัญหาที่องค์กรประสบ คือ คนส่วนใหญ่ในองค์กรยังไม่สามารถจะตามความคิดของผู้นำได้และไม่สามารถเห็นภาพเดียวกันกับ ผู้นำได้ สิ่งที่องค์กรต้องทำคือการต้องสามารถสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างความคิดของผู้นำกับผู้ตามให้ สามารถเป็นเส้นทางและเห็นภาพเดียวกัน เพื่อจะให้รู้สึกเหมือนกันที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ทุกฝ่าย ปรารถนาและมุ่งหวัง โดยต้องเตรียมคนที่มีทักษะที่เชี่ยวชาญ มีความพร้อม เป็นคนที่มีความเข้าใจและ มองเห็นเป้าหมายร่วมกับการเติบโตขององค์กรได้

14. องค์กรต้องการคน คน เป็นคำนามแปลว่า มนุษย์ เป็นคำกริยา คน แปลว่า กริยาที่ใช้สิ่งใดสิ่งหนึ่งควบสิ่งทีนอนกัน หรือเกาะกันอยู่เป็นกลุ่มก้อนให้กระจายออกหรือให้เข้ากัน องค์กรต้องการสร้างทีมงาน (Teamwork) องค์กรจึงต้องเรียนรู้คนในองค์กรและต้องรู้จักการคน คน ซึ่งหมายถึงการกวนคนหรือกวนมนุษย์ในองค์กรให้เข้ากัน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สมบูรณ์และสามารถทำงานตามวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้

15. ปรากฏการณ์ภูเขาไฟสามมูกมองที่ต่างกันในองค์กร คนมีอารมณ์ ความรู้สึกและมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำให้ในองค์กรมีคนที่มีมองเห็นปัญหาและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน องค์กรจะต้องทำให้ทุกฝ่ายเห็นภาพและมีความรู้สึกเดียวกัน และพร้อมจะรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ผลที่เกิดขึ้นจากการมองต่างมุมของคนในองค์กร ถ้าหากไม่มีการจัดการแก้ไขก็จะเริ่มเกิดความรู้สึกอึดอัด โดดเดี่ยวทั้งผู้บริหารและบุคลากร ไม่สามารถพึ่งพาผู้ใดในองค์กรได้ ก็จะเริ่มเกิดกระบวนการป้องกันตนเอง หรือเกิดความรู้สึกตั้งป้อมเผชิญหน้า และทุกคนต่างพยายามจะบอกผู้อื่นว่าตนเองใหญ่และมีความสามารถ อย่มาข่มเหง อยู่กันอย่างไม่มีใครมีความสุข ในที่สุดก็เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร เพราะทุกคนทุกฝ่ายต่างคาดหวังว่าอีกคนอีกฝ่ายจะเข้าใจในสิ่งที่ตนเองคิด ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความรู้สึกของการทำงานร่วมกันในองค์กร เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของคน

16. คนในองค์กรคือใครและสำคัญเพียงใด เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการ ไม่มีที่สิ้นสุด ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) จะช่วยในการบริหารความต้องการของคนในองค์กร และมีวิธีการสร้างความพึงพอใจที่เหมาะสมกับคนในองค์กรได้ การนำแนวคิดนี้ไปใช้กับคนในองค์กรต้องเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของคน ทั้งเรื่องเพศ วัย สถานะทางสังคม สถานะครอบครัว และระดับการศึกษา ที่ต่างเป็นปัจจัยที่ทำให้ความคาดหวังของคนแตกต่างกัน องค์กรต้องสามารถจัดการแบ่งกลุ่มคนในองค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการความต้องการที่แตกต่าง และสนองตอบความต้องการที่เหมาะสมแก่แต่ละกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานและอยู่ร่วมกันในองค์กร

17. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าและมีเกียรติภูมิ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีเกียรติภูมิที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ความรู้ ความสามารถ ความคิดต่าง ๆ ทักษะ และประสบการณ์ที่มนุษย์แต่ละคนมีอยู่ในระดับที่ต่างกัน สิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือบุคคลนั้น ๆ จะนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพ

18. การบริหารองค์กรคือการบริหารคน เพราะคนเป็นทุนที่มีความสำคัญมาก องค์กรต้องจัดสรรและเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กร จึงเป็นความจริงและความจำเป็นที่องค์กรต้องตระหนักและเข้าใจในคุณค่าของคน เชื่อในความสามารถของคน และเชื่อว่าคนพัฒนาได้ สร้างได้

ความท้าทายคือการแสวงหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้หล่อหลอมคนตามที่ต้องการปรารถนาเหมาะสม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความเจริญเติบโตขององค์กร กลยุทธ์ประการหนึ่งที่ต้องการสามารถทำได้ คือการสร้างความผูกพันจนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทางอ้อมให้แก่องค์กรที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้นตามมาด้วย

19. งานทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งทำให้คนมีความสุขในการทำงานร่วมกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องการคัดคน การจัดคน แต่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่การมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Human Relationship to Happy Relationship) ดังนั้นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น และมีความตระหนักและความสามารถในการบริหารจัดการคนได้ (Human Resource Mind)

20. สมดุลของชีวิต จุดเปลี่ยนสู่องค์กรแห่งความสุข การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำให้คนในองค์กรเข้าใจคำว่า “สมดุลของชีวิต” เพราะมนุษย์ที่เก่งเพียงประการเดียวเท่านั้นไม่สามารถทำงานได้ดีได้ แต่ต้องมีทั้งทักษะการทำงานที่ดี (Work Skill) และจะต้องมีทักษะการใช้ชีวิตที่ดี (Life Skill) ควบคู่กันไป รวมทั้งมนุุษย์ต้องมีความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient, IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) สมดุลกัน ซึ่งจะทำให้สามารถบริหารความสามารถในการทำงานและการใช้ชีวิตของตนเองได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นองค์กรจึงต้องเพิ่มคุณค่าของคนให้เกิดความสามัคคีทำงานเป็นทีม มุ่งให้เกิดความสุขในการอยู่ร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นระบบทีม (TEAMWORK) และเป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน (HAPPY 8) รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีการพัฒนาร่วมกัน (CREATIVITY)

21. วัฒนธรรมองค์กร วิธีแห่งองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่สร้างความเจริญให้กับหมู่คณะ วิธีชีวิตของหมู่คณะ องค์กรทุกแห่งจะต้องมีวัฒนธรรมหรือวิถีที่เหมาะสมกับตนเอง โดยมีกระบวนการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร 3 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นที่หนึ่ง การมีตัวตน ทุกองค์กรต้องมีสิ่งที่บ่งบอกว่าการคิด การกระทำ และการอยู่ร่วมกันในรูปแบบนี้เป็นตัวตนขององค์กรนั้น ๆ
- ขั้นที่สอง ความเชื่อมั่น ทุกองค์กรต้องสร้างความเชื่อมั่นในตัวคนขององค์กรต่อคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนเชื่อมั่นว่าอย่างนี้ดี เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ และสามารถปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงได้ทำแล้วดี

- ขั้นตอนที่สาม ความศรัทธาองค์กรที่ผ่านสองขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้ว จะเกิดการกระทำซ้ำ ๆ โดยไม่มีคำถามจากบุคลากรในองค์กร เพราะทุกคนรู้แล้ว เข้าใจแล้วว่าสิ่งที่องค์กรเป็นนั่นดีที่สุดสำหรับองค์กร องค์กรใดมีความศรัทธาในการอยู่ร่วมกัน มีความศรัทธาในการกระทำร่วมกันเกิดเป็นรูปแบบของตนเองที่ผ่านการหล่อหลอมและสร้างสรรค์จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง องค์กรจึงต้องมีวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเป็นรูปแบบของตนเองอย่างแท้จริง เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรและต้องให้ความสำคัญกับมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมให้ดีขึ้น หรือต้องสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารจัดการคนสิ่งสำคัญก็คือต้องมีศิลปะในการจัดการที่ดี จะต้องรู้ว่าอะไรจะสร้างสิ่งใดและจะสื่อออกไปในองค์กรอย่างไร เพื่อให้คนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันและมุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์กรแห่งความสุขต้องมีศิลปะในการปั้นแต่งและจัดแต่งคนตามที่ต้องการได้ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง

22. วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข การให้ความสำคัญคือ คน มีนโยบายและกิจกรรมการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแท้จริงจะนำไปสู่องค์กรแห่งความสุข จากพื้นฐานการให้คนเป็นคนสำคัญ และมีกระบวนการหรือรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ที่จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมให้คำนึงถึงองค์กรและส่วนรวม ซึ่งจะนำไปสู่เกิดเป็น Teamwork, Happy 8 และ Creativity ขององค์กรขึ้น

23. บทบาทหน้าที่ของคนในองค์กรกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข ผู้บริหารจะต้องรับรู้ เข้าใจและสนับสนุน หัวหน้างานขึ้นไปต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ บุคลากรจะต้องรับรู้ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้นำทีมทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจพร้อมที่จะบริหารจัดการคนในทีม ดูแลคนในทีมได้ และบริหารตนเองได้ โดยที่องค์กรต้องสร้างรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาคนในองค์กร อันจะนำไปสู่องค์กรเข้มแข็งและมีความสุขอย่างแท้จริง สร้างสายใยของวัฒนธรรมขององค์กรและสร้างจุดเชื่อมต่อวัฒนธรรมที่มีความสุข ให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความสุขขึ้น โดยสร้างความเป็นหนึ่ง การรวมกันให้เป็นทีมเดียวกันจะทำให้เกิด Teamwork และเป็น Teamwork ที่มีความสุข และมีความคิดสร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืน

การสร้างองค์กรแห่งความสุขมีประโยชน์และดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรพัฒนาขึ้น (Human Capital) มีศักยภาพจิตความสามารถเพิ่มขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพ (Career Path Development) มีความสุข ความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน (High Trust) ทำงานด้วยระบบทีม (Team-flow-based Organization) มีความคิดนวัตกรรมใหม่ (Innovation) มีประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้น (Productivity) และเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น (Social Responsibility)

รวมทั้งได้รับผลประโยชน์และบรรลุผลตามเป้าหมาย (Profit Requirement) ที่กำหนดไว้ ตลอดจนบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

## 2.4 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กร

การศึกษาวิจัยที่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ที่ผู้ศึกษาวิจัยได้นำมาบูรณาการมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงและข้างขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้

สุขสรณ์ กันตะบุตร (2554) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 ให้แก่คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งยังได้ขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจมาโดยตลอด รวมทั้งเขียนบทความ เรื่อง ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจและแนวทางปฏิบัติแห่งองค์กรธุรกิจยั่งยืน ให้แก่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจและเพื่อองค์ความรู้ที่มีแก่นักธุรกิจและผู้สนใจโดยทั่วไป ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

สุขสรณ์ กันตะบุตร (2550) ได้สังเคราะห์แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) 10 แนวทางจากการปฏิบัติทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกันของธุรกิจที่ศึกษาในประเทศไทยและธุรกิจที่อยู่ในโลกตะวันตก ซึ่งแนวทางเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy) โดยได้ยืนยันว่าทฤษฎีจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้ ทั้งยังได้นำเสนอทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจให้ประจักษ์ถึงความสามารถที่นำไปปฏิบัติจริงได้ด้วยการอ้างอิงการศึกษาที่ผ่านมาขององค์กรต่าง ๆ (สุขสรณ์ กันตะบุตร, 2550) แนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจอื่น ๆ (สุขสรณ์ กันตะบุตร และคณะ, 2551) และแนวความคิดที่สอดคล้องของนักธุรกิจชั้นนำในประเทศไทย (หอการค้าไทย, 2550) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริง

ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy) มีสาระสำคัญว่า องค์กรธุรกิจใดที่ดำเนินธุรกิจตาม 10 แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) องค์กรธุรกิจนั้นสามารถสร้างความสมดุลและความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจได้ 10 แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ



อย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Leadership Practices) (สุขสรรค์ ก้นตะบุตร และคณะ, 2551) มี ดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว และดำเนินธุรกิจเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคต ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงในขณะที่ยังมุ่งสู่เป้าหมาย มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และการวางแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างรอบคอบ องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนจะมองการณ์ไกลมากในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ มีความรอบคอบ ระวังระมัดระวังมากในการดำเนินธุรกิจ คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว รวมทั้งการคาดการณ์ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการลงทุนในการเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับหลักแห่งพอประมาณ หลักมีเหตุผล และหลักการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของรอบรู้ รอบคอบและระมัดระวัง

2. ให้คุณค่าความสำคัญ เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีแก่บุคลากรอย่างจริงใจเป็นรูปธรรม รักษา พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ทั้งด้านการปฏิบัติงานปัจจุบันและงานที่จะปฏิบัติต่อไปในอนาคตอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงวิกฤต ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ดังที่บุญชัย โชควัฒนา ได้กล่าวว่า “การสร้างธุรกิจให้มั่นคงต้องไม่ละเลยเรื่องคน เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่า... เพราะเขาคือผู้สร้างบริษัท คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของธุรกิจเป็นทั้งเหตุและผลในการพัฒนาทุกระดับ ทำให้เกิดความยั่งยืน” (อ้างใน สุขสรรค์ ก้นตะบุตร, 2550: 150) การรักษามูลค่าไว้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยคิดว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์หลักที่สามารถพัฒนาได้นี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน ที่อยู่บนเงื่อนไขของความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม

3. จริงใจและการรักษาผลประโยชน์และหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (Stakeholders) รวมทั้งประชากรและสังคมในอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดขอบเขตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนกว้างมาก ไม่ได้จำกัดเพียงเฉพาะบุคลากร ลูกค้าและผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและประชากรในอนาคต การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมดอย่างจริงใจจะมีความสามารถทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมเศรษฐกิจได้ โดยผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมด้วยการยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมดนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะเดียวกันยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ ธุรกิจอีกด้วย

4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร มิใช่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแบบใหม่ ๆ เท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาจากห้องทดลอง (Radical Innovation) และมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ เมื่อองค์กรธุรกิจยังสามารถนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นออกสู่ตลาดได้ นอกจากนี้ยังมีนวัตกรรมสะสม (Incremental innovation) ซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กรธุรกิจ และมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรองค์กรธุรกิจมีคุณภาพชีวิตที่ดีแล้ว มีความสามารถและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้แก่การทำงานเท่านั้น นวัตกรรมที่สะสมทั้งสองชนิดนี้จะช่วยให้มีเอกลักษณ์เฉพาะและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายแม้ว่าจะมีทุนมากมายก็ตาม รวมทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรให้มากขึ้น นอกจากจะเกิดผลดีแก่องค์กรแล้ว ยังทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้นอีกด้วย แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมนี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความรู้แห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. ใช้และรู้จักการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ทั้งบุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักรและเครื่องมือให้เกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Highest and Best Use) ซึ่งเป็นหลักการทำธุรกิจที่ดี เมื่อต้นทุนลด ค่าไรก็ได้เพิ่มขึ้น องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนจะใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวังมากและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล ที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้อย่างรอบคอบและระมัดระวัง

6. ใช้ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบุคลากร งบประมาณ และความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจอย่างราบรื่นให้มากที่สุดและสมบูรณ์ที่สุด องค์กรธุรกิจไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก สินค้าและบริการจำเป็นต้องมีนวัตกรรม เงื่อนไขหนึ่งของการมีนวัตกรรมใหม่ให้องค์กร คือบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข จึงจะมีเวลาทุ่มเทอุทิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่บริษัท เงื่อนไขที่สองของการมีนวัตกรรมใหม่ให้องค์กรธุรกิจไทยคือการนำภูมิปัญญาไทย หรือเทคโนโลยีพื้นบ้านมาสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการได้อย่างดียิ่ง การที่สามารถควบคุมต้นทุนได้ก็ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก แนวทางปฏิบัตินี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล ที่อยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า

7. ดำเนินและขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อได้พิจารณาวางแผนในการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ดำเนินธุรกิจให้มีขนาดที่เหมาะสมและถูกต้องกับสถานะแวดล้อมให้มากที่สุด (Right Sizing) แม้ว่าจะจำกัดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นของ

องค์กรก็ตาม การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ไม่มีความเสี่ยงสูง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง ซึ่งคือการไม่ประมาทและจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และความระมัดระวัง การขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีความพร้อมทุกด้านสอดคล้องกับหลักความพอประมาณ หลักมีเหตุผลและหลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบและความระมัดระวัง

8. บริหารจัดการความเสี่ยง ลดความเสี่ยงด้วยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย แนวความคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันแห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นการกระจายความเสี่ยง ที่จะช่วยให้ธุรกิจมั่นใจได้ว่าถ้าผลิตภัณฑ์หนึ่งผลิตภัณฑ์ใดขายไม่ได้ หรือตลาดใดตลาดหนึ่งมีปัญหา ธุรกิจมีความเสี่ยงต่ำสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายได้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความชำนาญขององค์กรธุรกิจ

9. แบ่งปัน การแบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้และปฏิบัติได้จริง ด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีกับคู่แข่งหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตลาด รวมทั้งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างยั่งยืน และเพื่อให้ผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้บริหารและสังคม รวมทั้งองค์กรธุรกิจเกิดการพัฒนาตนเองและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาความเป็นผู้นำของคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา การแบ่งปันความรู้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล

10. สร้าง/มีวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความมานะอดทนและความขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติเป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าและสามารถฝ่าฟันวิกฤตได้ โดยสามารถเริ่มดำเนินการได้ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร และในขั้นประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องมีเงื่อนไขจริยธรรม ความมานะอดทนและความขยันหมั่นเพียรร่วมอยู่ด้วย รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานที่มีค่านิยมเหล่านี้ และประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านั้น

การเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวทางทั่วไป (สุขสรรค์ กันตะบุตร, 2550) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กร แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น คือ มีการจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไปจะไม่มีจัดการวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรมี 6 แนวทาง ดังนี้

- การมีควมดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐานที่เป็นรูปธรรม

- ผู้บริหารปฏิบัติตามค่านิยมร่วมควมดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม รวมทั้งเป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรพัฒนา

- ผู้บริหารจากภายในเพื่อรักษาค่านิยมร่วมควมดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมแห่งองค์กร (Succession Plan)

- การจัดกิจกรรมให้บุคลากรเพื่อต่อยอดค่านิยมร่วมควมดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมขององค์กร

- การคัดเลือกบุคลากรใหม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับค่านิยมร่วมควมดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมด้วย

- หลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรเพื่อรักษาค่านิยมร่วมขององค์กร

2. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น กล่าวคือ บุคลากรเป็นทรัพย์สินขององค์กร ๆ ให้ความสำคัญต่อการลงทุนเพื่อบุคลากรเท่า ๆ กับการทำกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไปคนมีความสำคัญ แต่สำคัญน้อยกว่าการทำกำไร แนวทางการจัดการบุคลากรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มี 7 แนวทาง ดังนี้

- การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามค่านิยมร่วมแห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ การพัฒนา การประเมินผลการทำงาน และการเลื่อนตำแหน่ง

- การดูแลบุคลากรโดยองค์กรและผู้บริหารอย่างจริงใจ

- การลงทุนพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

- การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน รวมทั้งต้องพัฒนาทักษะชีวิตอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน โดยตรงร่วมด้วย

- การส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กร (Management Development Plan)

- การส่งเสริมให้บุคลากรทำประโยชน์ต่อสังคม

3. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการตลาด แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น กล่าวคือ ไม่สร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการเกินความจำเป็น ตั้งราคาแบบสมเหตุสมผล เน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าทั้งหมด ไม่ใช่เพียงเฉพาะลูกค้า

เท่านั้น ผลผลิตทันทีหรือบริการบางอย่างถึงแม้จะขาดทุน แต่ตอบโจทย์สังคมก็ยังคงทำอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไปสร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการอยู่ตลอดเวลา ลูกค้านั้นสำคัญที่สุด ตั้งราคาเพื่อทำกำไรสูงสุดตลอดเวลา สินค้าขาดทุนไม่ทำ ถึงแม้ว่าจะตอบโจทย์สังคมก็ตาม

4. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการผลิต และ/หรือ บริการ แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น กล่าวคือ ผลิตแบบหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปลอดจากวัสดุเหลือใช้ (Zero Waste) และยอมเสียค่าใช้จ่ายล่วงหน้าเพื่อรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการแสวงหาพลังงานทดแทน ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไป ผลิตแบบลดของเสียและกำจัดความสูญเปล่าจากกระบวนการผลิตและเป็นรากฐานของการเพิ่มคุณค่าให้มากที่สุด เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการได้ทันเวลา (Lean Operation) ไม่ยอมเสียเวลาใช้จ่ายล่วงหน้า เพื่อรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม พลังงานทดแทนเป็นเรื่องไกลตัว

5. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการนวัตกรรม แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น กล่าวคือ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในสินค้า บริการและกระบวนการในองค์กรทั้งหมด เพื่อตอบโจทย์สังคม โดยเน้นการใช้วัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไปเน้นนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการเท่านั้น ไม่เน้นนวัตกรรมในกระบวนการอื่น ๆ ไม่เน้นตอบโจทย์สังคม ไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้วัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น

6. แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดการความเสี่ยง แนวทางปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีจุดเด่น คือ เน้นความเสี่ยงที่รับได้ ถึงแม้กำไรจะน้อยก็ตาม ในขณะที่แนวทางปฏิบัติทั่วไปเน้นความเสี่ยงสูง (High Risk) และผลตอบแทนสูง (High Return)

สมบัติ กุสุมาวดี (2556) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. หลักคิดพื้นฐานโดยสังเขปของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
  2. กรอบแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
  3. การประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- กรอบแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สมบัติ กุสุมาวดี, 2556)

การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีเป้าหมายใหญ่ที่สำคัญ 3 เป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดในระยะสั้น (Short-term Survival) การบริหารจัดการองค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรนี้จะสามารถดำรงตนอยู่รอดได้ ซึ่งสะท้อนออกให้

เห็นได้จากการมีความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ (Goal of Securing Viability with Adequate Profitability) แก่การหล่อเลี้ยงความอยู่รอดและความเชื่อมั่นในระยะสั้นขององค์กร

เป้าหมายที่ 2 เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Long-term Survival) องค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องแสวงหารูปแบบของการสร้างเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกิจการ (Sustained Competitiveness) เพื่อให้้องค์กรมีสมรรถนะที่สูง มีกำไรต่อเนื่อง และช่วยหล่อเลี้ยงบำรุงสุขภาพที่ดีขององค์กรในระยะยาวทางธุรกิจ ดังนั้นองค์กรจึงต้องวิเคราะห์ เรียนรู้ ตรวจสอบสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) อยู่เสมอ มีการวางแผน และสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) รวมทั้งมีขีดความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา (Adaptability)

เป้าหมายที่ 3 เพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability) องค์กรในโลกยุคใหม่ที่เป็นสังคมอุดมความรู้และสติปัญญา (Knowledge-based Society) ต่างตระหนักและเรียนรู้ว่าการประกอบธุรกิจมิใช่การมุ่งมองเพียงผลกำไรและความอยู่รอดทางธุรกิจเฉพาะหน้าและเฉพาะตัวเท่านั้น การดำรงอยู่ขององค์กรยุคใหม่ต้องสำนึกถึงความอยู่รอดร่วมกัน (Collectiveness) ของสังคมในระยะยาว องค์กรจึงต้องใส่ใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจและคำนึงถึงผลกระทบที่ตนเองก่อให้เกิดขึ้นในสังคมโดยรวม เพื่อให้้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี มีชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมได้และเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคม (Corporate Citizenship) องค์กรจึงต้องมีเป้าประสงค์ในการสร้างความชอบธรรมทางสังคม (Social Legitimacy)

การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างยั่งยืนและการมีความชอบธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม ทั้งสามเป้าประสงค์ขององค์กรย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรทั้งสามเป้าประสงค์ดังกล่าวนี้ไปสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ในด้านของการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดไปได้พร้อมกับมีความสามารถที่จะทำกำไรจากการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในการสร้างผลิตภาพด้านแรงงาน (Labor Productivity) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งหมายความว่าบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) จะต้องทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการลงทุนและการใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Planning) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruit and Selection) การบริหารค่าจ้างและ

สวัสดิการ (Compensation Management) และการบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น

2. ในด้านการที่องค์กรประสงค์จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในการที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะตอบสนองรองรับ (Responsiveness) และปรับตัว (Adaptation) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน (Organizational Flexibility) อย่างยั่งยืน ซึ่งหมายความว่า จะต้องพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development - HRD) ให้มีความรู้ ความสามารถพร้อมจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนาองค์กร (Organization management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นต้น

3. ในด้านการที่องค์กรประสงค์จะมีความชอบธรรมทางสังคม (Social Legitimacy) ในการนี้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรในองค์กร และผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อสังคมภายนอก รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ ด้วย งานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญแก่ สิ่งแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment-HRE) ได้แก่ การพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Philosophy and Ethics) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) การพัฒนาจิตสำนึกและการมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อลูกค้า ต่อชุมชน ต่อสังคม (Social Responsibility) และธรรมาภิบาล (Good Governance) ด้วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการทำงานที่มีผลิตภาพ (Productive) เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptative) และเพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและมีภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งมีความชอบธรรม (Legitimacy) จากมุมมองของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

การนำเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น หลักการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์เข้ากับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะพบว่า หลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี ด้วยการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิด หรือกรอบความคิด

ใหญ่ (Paradigm) ในการกำกับเป้าประสงค์ หลักการ และกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นองค์รวม ทั้งนี้สามารถสร้างเป็นกรอบความคิดเชิงบูรณาการ ว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้ทุกเป้าประสงค์และทุกกิจกรรมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development - HRD) และการจัดการสิ่งแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment - HRE) ต้องดำเนินการไปภายใต้กรอบของความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ซึ่งการดำเนินการทั้งหมดนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความรู้คู่คุณธรรม เพื่อมุ่งก้าวไปสู่ความสมดุลและความยั่งยืนในการดำรงชีวิตการทำงาน และการประกอบกิจการของบุคลากรและองค์กร ผู้การประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

หลังจากได้กรอบแนวคิดใหญ่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการประยุกต์ไปสู่กิจกรรมหรือการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างครบวงจร ซึ่งสมบัติ กุสุมาวดี (2554) ได้นำเสนอกรอบแนวทางที่เรียกว่า วงจรบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติ (Human Resource Management and Development Activity Areas Wheel) ตามแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. สร้างระบบ เสาะหาคนที่ใช่ หมายถึง การออกแบบและการจัดการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ การออกแบบและการกำหนดหลักการ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรใดสามารถสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่และหล่อหลอมบุคลากรให้มีค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี และพึงประสงค์ขององค์กรไปในทางเดียวกัน มีการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรอย่างมีแผนการ และยังสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบได้อย่างมีหลักการ แสดงว่าองค์กรนั้นมีการวางพื้นฐานที่ดีให้แก่ตนเองตั้งแต่เริ่มต้น การสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมร่วมขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคล และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ

2. บำรุงระบบ รักษาคนดี หมายถึง การบำรุงรักษาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญต่อการรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรใดสามารถบำรุงรักษาและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้คนสามารถทำงานของตนเอง ทำงาน



ร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม แสดงว่าองค์กรนั้นมีบรรยากาศของการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ โดยมีการจัดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม และการสร้างระบบคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ

3. พัฒนาระบบ ยกระดับคน หมายถึง การดำเนินตามแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงถือว่าการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และมีคุณธรรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรใดมีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีความพร้อมเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัยบนพื้นฐานของการใช้ความรู้คู่คุณธรรม แสดงว่าองค์กรนั้นมีภูมิคุ้มกันที่ดีที่พร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงผันผวนจากภายนอกที่จะเข้ามากระทบ โดยมีการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โลกในปัจจุบันนี้เป็น โลกยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเปลี่ยนแปลงผันผวนและความซับซ้อนอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงานในโลกยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและผันผวน (สมบัติ กุสุมาวดี, 2554)

หลักคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาคน เพื่อให้เกิดขีดความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาคณะและพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน สิ่งสำคัญประการแรกที่องค์กรจะต้องมีก็คือการมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบุคลากร ว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์สำคัญขององค์กร (Human Assets) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีแนวคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุน (Investment) ในสินทรัพย์ เพื่อให้สินทรัพย์นั้นเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ปัจจุบันนี้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มที่กลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจาก 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีส่งผลให้อัตราเร่งของความด้าหลังทางทักษะ (Rate of Skill Obsolescence) มีมากขึ้น องค์กรที่ต้องการรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเท่าทัน

2. การออกแบบงานสมัยใหม่ที่เพิ่มบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละงานให้มีขอบเขตกว้างขึ้น ทำให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีทักษะ ความสามารถในการทำงานอย่างเพียงพอต่อรูปแบบงานที่ต้องมีขอบข่ายและความท้าทายมากขึ้น ทั้งยังต้องอาศัยทักษะใหม่ ๆ มากขึ้นเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จได้

3. แนวโน้มของการพัฒนาองค์กรแบบใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถทำงานในสถานการณ์และวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้นได้

4. แนวโน้มของการเคลื่อนย้ายงานข้ามองค์กรจะมีมากขึ้น แนวโน้มค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นการเฉพาะจะลดน้อยลง องค์กรจึงมีการออกไปของสมาชิกเก่า และการเข้ามาของสมาชิกใหม่อย่างสม่ำเสมอ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะบูรณาการคนเหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันได้

5. แนวโน้มการขยายตัวของระบบทุนนิยมเสรี ที่ทำให้ลัทธิวัตถุนิยมและเกิดค่านิยมบริโภคนิยมแพร่กระจายอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้คนจำนวนไม่น้อยหลงติดในกับดักของความฟุ้งเฟ้อ และการใช้จ่ายเงินบริโภคเกินตัว ภาวะหนี้สินของบุคลากรได้กลายเป็นปัจจัยบั่นทอนความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กร ๆ ต้องพัฒนาบ่มเพาะจิตใจและทัศนคติในการดำรงชีวิตของบุคลากร เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันไม่ให้ใช้จ่ายเกินตัวและรู้จักการดำรงชีวิตอยู่อย่างพอประมาณ

6. แนวโน้มของค่านิยมแบบวัตถุนิยมและปัจเจกชนนิยม ทำให้การดำรงชีวิตที่มีคุณธรรมจริยธรรมค่อย ๆ จางหายไปจากสังคมไทย การเห็นแก่ตัวเห็นแก่ตนไม่มีการแบ่งปัน การแข่งขันกันแบบตัวใครตัวมัน การทุจริตคอร์รัปชัน การฉ้อโกง และการหลบเลี่ยงกฎกติกา เป็นต้น ได้กลายเป็นค่านิยมที่ปรากฏมากขึ้นในโลกของการทำงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่เน้นความมีคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดแก่บุคลากรทุกระดับมากยิ่งขึ้น โดยองค์กรสามารถจัดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบได้ด้วยกระบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอน ดังนี้

- **ขั้นการประเมิน (Assessment Phase)** เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (Assessing Training and Development Needs) โดยองค์กรต้องวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร เพื่อจะได้นำผลการวิเคราะห์ไปสู่การพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้องค์กรจะต้องพัฒนาและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน (Standard of Performance) ของแต่ละงานขึ้นมาก่อน ซึ่งนิยมใช้การวัดขีดสมรรถนะที่จำเป็นของงานนั้น ๆ (Required Competencies) แล้วจึงประเมินความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Current Competencies) ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น จากนั้นองค์กรนำผลการประเมินความรู้ความสามารถนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ควรจะมีควรจะเป็น ผลต่างที่ได้คือ

ประเด็นที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา โดยฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะนำมาจำแนกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ประเด็นที่สำคัญจำเป็นและควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน กลุ่มที่ 2 ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน แม้ว่าจะไม่สำคัญจำเป็น กลุ่มที่ 3 ประเด็นที่สำคัญจำเป็น แต่ยังไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน และกลุ่มที่ 4 ประเด็นที่มีความสำคัญจำเป็นน้อยที่สุด และยังไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

- **ขั้นของการออกแบบและส่งมอบการฝึกอบรมและพัฒนา (Design and Delivery Phase)** เป็นการนำประเด็นที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนาไปออกแบบแผนงาน โครงการ และกิจกรรมในการฝึกอบรมและการพัฒนา ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ชัดเจน ต้องวิเคราะห์ด้วยว่าการจะจัดกิจกรรมการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ จะต้องใช้วิธีการและแนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนารูปแบบใดจึงจะเหมาะสมมากที่สุด ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังต้องพิจารณาในการส่งมอบกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาว่าจะทำอย่างไรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมนั้น ๆ

- **ขั้นของการประเมินผล (Evaluation Phase)** หลังจากกิจกรรม แผนงานและโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรต้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ 5 ประเด็น ดังนี้ 1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา อาทิ ความพึงพอใจต่อหัวข้อต่าง ๆ 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) วัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด เป็นต้น ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) วัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากการฝึกอบรมและการพัฒนาไปใช้ในการทำงาน และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ 4) การประเมินผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร (Business Results) วัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมและการพัฒนาไปดำเนินการจนส่งผลกระทบต่อทางบวกอย่างเป็นรูปธรรมต่อองค์กรหรือไม่ 5) การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) เป็นการประเมินพิจารณาว่าการลงทุนในแผนงาน โครงการและกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีความคุ้มค่าหรือไม่ สามารถวัดความคุ้มค่าได้ทั้งในรูปตัวเงินและที่ไม่ใช่รูปตัวเงิน อาทิ ความขยันในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น ความเครียดลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้น และบุคลากรมีทัศนคติต่อองค์กรที่ดีขึ้น เป็นต้น

ภทรนนท สุรชาติ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพบุคลากรด้านการเพิ่มความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญให้เกิดประสิทธิผล

สูงสุด ซึ่งได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทาน แก่ปวงชนชาวไทย เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนในทางสายกลางของคนทุกระดับชั้น มาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นหลัก 3 ห่วง คือ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน กับอีก 2 เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรมที่จะนำไปสู่กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความสมดุล และยั่งยืน การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่โมเดล Thailand 4.0 เป็นการพัฒนาประเทศไทยได้ Thailand 4.0 ที่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดหลัก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นรากฐานพัฒนาประเทศในระยะยาว ที่เป็นจุดเริ่มต้นของ การขับเคลื่อนไปสู่ความมั่งคั่ง ความสมดุลและยั่งยืน พอมี พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันที่ดี มีความรู้และคุณธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 เป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามวิสัยทัศน์รัฐบาลด้วยการนำ นวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแรงงานทักษะต่ำสู่แรงงานทักษะสูงที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และแนวทางการจัดฝึกอบรมการเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ 4.0 ในการพัฒนาระยะสั้น โดยการนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน 4.0 ด้วยการคัดสรรกลุ่มคนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อส่งต่อถ่ายทอดต่อบุคลากรในองค์กรให้ก้าวสู่ มาตรฐานแรงงานระดับสากล และส่งผลให้เกิดความสมดุลของฐานรากและเป็นการสร้างความพร้อม ของบุคลากรในการรองรับกับ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นสู่นวัตกรรมที่ทันสมัย ยุคศตวรรษที่ 21 บนฐานรากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ยั่งยืน

มาอะ ชิตตะสังคะ และคณะ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงในฐานะ การพัฒนาคน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนต่างชาติพันธุ์อย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำแผนชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลหญิง ชาย คราวเรือน และชุมชน ในมิติการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสังเคราะห์และถอดบทเรียนองค์ประกอบ การพัฒนาคนต่อผลสำเร็จของการนำแผนชุมชนสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ชุมชน เศรษฐกิจพอเพียงเข้มแข็ง หรืออ่อนแอจากผลการนำแผนชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่การปฏิบัติ

ผลการวิจัยได้พบว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นวิถีทางการพัฒนาคน โดยองค์ประกอบ ของความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน มีความรู้และมีคุณธรรม มีความสอดคล้องกับวิถี การดำเนินชีวิตของ 11 กลุ่มชาติพันธุ์ใน 24 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ของพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือ ตอนบน การจัดทำแผนชุมชนของผู้นำชุมชนและประชาชนมีความสอดคล้องในทุกขั้นตอนของ กระบวนการจัดทำแผนชุมชนกับองค์ประกอบ 3 ห่วง 2 เงื่อนไขของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลหญิง ชาย คริวเรือ และชุมชน ตามองค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในมิติการพัฒนาเศรษฐกิจพบว่า ความพอประมาณในวิถีการผลิตทางเศรษฐกิจที่ยังผูกพันกับวิถีการผลิตตามภูมิปัญญาท้องถิ่น และการประเมินสมรรถนะของตนเองตามขอบเขตทรัพยากรของคริวเรือ พบว่า การมีภูมิคุ้มกันและการมีความรู้จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้ที่มั่นคง การอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการพัฒนาคนจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แยกตามผลของการพัฒนาตามแผนชุมชนไปสู่การปฏิบัติตามมิติการพัฒนาเศรษฐกิจ มิติการพัฒนาสังคมวัฒนธรรม และมิติการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบร่วม คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน และมีความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชเนศ ศิริกิจ (2557) ได้กล่าวถึง การบริหารงานแบบพอเพียง...ที่เพียงพอ ในยุคปัจจุบัน หรือกลยุทธ์บริหารงานในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ว่า การบริหารธุรกิจในปัจจุบัน บริษัทใดเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก็มั่นใจได้ว่าธุรกิจของบริษัทนั้นสามารถสร้างความยั่งยืน ได้อย่างแน่นอน (Sustainable Business) การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ สามารถทำได้ ดังนี้

1. “พอประมาณ” ประกอบด้วย การมีขนาดการผลิตเหมาะสมสอดคล้องกับธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Supply Chain Management มีการลงทุนที่พอเพียง มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม ไม่ตั้งเป้าหมายเกินจริง ต้องซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และอาชีพของตนเอง
2. “มีเหตุและผล” การดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับธุรกิจของตนเอง ไม่หวังผลกำไรเกินควร และต้องมีจรรยาบรรณทางธุรกิจทั้งต่อลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนร่วมธุรกิจ
3. “มีภูมิคุ้มกันที่ดี” การมีพันธมิตร เครือข่ายและกัลยาณมิตรที่ช่วยเหลือกันได้ ต้องเข้าใจคำว่า “Take Risk” เป็นอย่างดี และรู้จักการกระจายความเสี่ยง

การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาดำเนินธุรกิจ ด้วยการไม่หวังกำไรมากเกินไป หรือเร่งสร้างกำไรมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา หรือไม่รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ธุรกิจนั้นก็ไม่สามารถเป็นที่ยอมรับของสังคมได้ ความมีเหตุและผลในการดำเนินธุรกิจ คือ การวิเคราะห์ตนเองหรือการประเมินตนเอง (Self-Assessment) อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันต้อง “รู้จักตนเอง” “รู้จักคู่แข่ง” และ “รู้จักลูกค้า” ด้วย และการมีเหตุและผลจะทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Values Added) ได้ ซึ่งมี 3 V ที่สำคัญ ได้แก่ Values Product การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า Values Process ขบวนการที่มีคุณค่า ทันท่วงเวลา และ Values Quality การสร้างมูลค่าด้วยคุณภาพ และหากยังคง

พัฒนา คิดค้นต่อไปอีกก็จะเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรหรือธุรกิจการมีภูมิคุ้มกันที่ดี คือ การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Network)

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน นอกจากแข่งในเรื่องการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ มีนวัตกรรม และมีความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลูกค้าแล้ว ธุรกิจทั้งหลายยังต้องมีเครือข่าย (Network) ทั้งเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ พันธมิตรลูกค้า และพันธมิตรสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ “จริยธรรม” (Ethics) ทั้งจริยธรรมในการดำเนินชีวิต และจริยธรรมในทางธุรกิจ ซึ่งมี 2 ระดับ ได้แก่ จริยธรรมระดับมหภาค (Macro) เช่น จริยธรรมด้านกฎหมาย ศีลธรรม ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น และจริยธรรมจุลภาค (Micro) เช่น จริยธรรมลูกค้า เจ้าของ ผู้มีส่วนได้เสีย และจริยธรรมผู้นำการทำงาน เป็นต้น

หลักการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้นโยบาย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ความมีสติ สงบ มีหลักการ การพึ่งพาตนเอง มานะ อุตสาหะ การพึ่งพาอาศัยกัน รู้รักสามัคคี ภูมิสังคม อุดรรอยรั่ว เพิ่มรายได้ ขยายโอกาส เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด การเติบโตตามเป้าหมายที่ละขั้น อย่างยั่งยืน และเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำองค์กรต้องมีจิตสำนึกใน คุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านวัตถุ ด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกอย่างรวดเร็วและกว้างขวางได้เป็นอย่างดีด้วย:

ความพอประมาณในทุกด้าน ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การรับบุคลากรประจำให้พอดีกับงาน ควบคุมการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้วยนโยบายการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสมดุลในการทำงาน

ความมีเหตุมีผล การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียง จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล เช่น ในการสรรหาและคัดเลือกคน ตัวแทน ผู้บริหารฝ่ายขายที่มีความรู้ซื่อสัตย์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในทุกด้าน หมายถึง องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงทุกด้านที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคตอันใกล้และไกล

การเป็นองค์กรที่มีความรู้คู่คุณธรรม สมดุลและยั่งยืน การสะสมทุนมนุษย์ ทุนความรู้ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีนโยบายชัดเจน โดดเด่น ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานและการดำรงชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีสุขภาพและความปลอดภัยในชีวิต

การสร้างและพัฒนา “ยุทธศาสตร์และวัฒนธรรม” องค์กร บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบนหลักการแห่งความพอเพียง และบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนบุคลากรให้มีค่านิยมแห่งความพอเพียง ออกแบบระบบเครื่องมือช่วย เช่น บัญชีครัวเรือนบุคลากร Self-Assessment Tools และพัฒนา Change and Development Management Program ที่เอื้อต่อการประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ตั้งอยู่บนความไม่ประมาท ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของคนในทุกระดับ ในการพัฒนาและบริหารองค์กรให้ดำเนินไปใน “ทางสายกลาง” การพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน นำไปสู่ความสุข ความยั่งยืน การรักษามรดกชาติสิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าอย่างมั่นคง เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งยังสามารถนำไปใช้ได้ทุกที่ทุกหนทุกแห่งทั้งในชีวิตประจำวัน และในองค์กรธุรกิจ เพราะการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance, CG) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) การบริหารคน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรล้วนเกี่ยวโยงกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สิ่งที่สำคัญ ก็คือ การมองการบริหารงานแบบองค์รวม

ปรเมธี วิมลศิริ (2559: 65-80) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การวางแผนพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (The Sufficiency Economy Principle in Thailand’s Sustainable Development Plan) โดยกล่าวว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” (Sufficiency Economy) เป็น “ปรัชญา” ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรได้พระราชทานเพื่อชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติตนให้แก่ประชาชนทุกระดับทุกสาขาอาชีพ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะหน่วยงานกลางระดับนโยบาย ที่มีบทบาทหลักในการจัดทำแผนพัฒนาได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญานำทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 จนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ฉบับปัจจุบัน สศช. ยังได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติในมิติต่าง ๆ ร่วมกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นี้ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อแสดงให้เห็นว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่สามารถนำการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ด้วยหลักการว่า “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดกำกับการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” ทั้งนี้ทุกกิจกรรมการดำเนินการต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้ โดยเฉพาะความรู้ในภูมิสังคมและ

มีคุณธรรมผ่านกระบวนการที่ตั้งบนหลักการของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน  
แปรไปสู่ผลผลิต โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนการนำใช้ปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนที่เป็นผลลัพธ์ระยะยาวต่อไป  
ปรมิธิ วิมลศิริ ได้นำเสนอสาระสำคัญของการศึกษาวิจัย เรื่องการเชื่อมโยงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับ  
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และความคิด ตัวแบบการพัฒนาที่ยั่งยืนบนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

#### 1. การเชื่อมโยงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งเป็นเป้าหมาย  
การพัฒนาของโลกจนถึงปี พ.ศ. 2573 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในการพัฒนาของโลกนี้สามารถ  
แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12  
โดยคณะอนุกรรมการส่งเสริมความเข้าใจและประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
มีการทบทวนการเชื่อมโยงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ยึดหลักการว่า  
“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดกำกับการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน”  
การดำเนินกิจกรรมตามหลักคิดของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทุกกิจกรรมต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้  
กล่าวคือความรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะความรู้  
ภูมิสังคม ในการดำเนินกิจกรรม และการมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีความเพียร ประคบปรกอบ  
ด้วยความตั้งใจ ไม่ละเลย ไม่ทอดทิ้ง ผ่านกระบวนการที่ตั้งบนหลักการของความพอประมาณ ซึ่งเป็น  
ความเหมาะสมของการดำเนินงานไปตามอัตรภาพและภูมิสังคม ทำเป็นขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงาน  
มีความก้าวหน้า โดยไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน ความมีเหตุผล อันเป็นการพิจารณาจะดำเนินงาน  
ใด ๆ ด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ ไม่ย่อท้อ ไร้อคติ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด เพื่อให้การ  
ดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เกิดประสิทธิผล เกิดประโยชน์ สุข และมีการมีภูมิคุ้มกัน พร้อมทั้ง  
จะรองรับต่อผลกระทบใด ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี แปรไปสู่  
ผลผลิต โดยที่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนการนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียงในการดำเนินการต่าง ๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์ของความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และความสุขและ  
ความสมดุลของชีวิต ที่เป็นผลลัพธ์ระยะยาวที่ยั่งยืนต่อไป

การส่งเสริมความเข้าใจและประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
จะยึดกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เพื่อจัดการความรู้เชิงลึก ตัวอย่างการจัดการความรู้เชิงลึกซึ่งเชื่อมโยง  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนจากการขับเคลื่อนการประยุกต์ใช้ปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน 7 องค์กร ได้แก่ เอสซีจี (SCG) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กลุ่มมิตรผล บริษัท ไทย โดชิบาอุตสาหกรรม จำกัด  
บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)



จากการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการเชื่อมโยงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน ที่จะ ได้พัฒนาเป็น 5 แนวทางในการขยายผลการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติในองค์กรอื่น ๆ ดังนี้

- ความรู้ความเข้าใจในส่วนขององค์กรตั้งแต่จุดมุ่งหมาย สถานการณ์ต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือความรู้ความเข้าใจที่่องแท้ในภูมิสังคมขององค์กร ที่ต้องศึกษาค้นคว้าผ่านรูปแบบต่าง ๆ

- ต้นแบบในการดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับในองค์กรได้ลงมือปฏิบัติตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรในองค์กร

- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรร่วมขับเคลื่อนในทิศทางเดียวกัน กับทั้งความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น เครือข่ายธุรกิจ ชุมชน สังคม ในกระบวนการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนองค์ประกอบความพอประมาณ การมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน

- การติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ที่จะเป็นปัจจัยป้อนกลับสู่กระบวนการพัฒนาการดำเนินการต่าง ๆ เช่น ตัวชี้วัดความสุขของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ในการทำงานที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทาง กิจกรรมหนุนเสริม

- การสื่อสารภายในองค์กร การมีช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย หรือช่องทางที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้โดยตรง จะทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับข้อมูลข่าวสาร และเกิดความเข้าใจแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

2. ความคิด ตัวแบบการพัฒนาที่ยั่งยืนบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะเป็นประโยชน์กับทุกประเทศในการพัฒนาประเทศและมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงยึดหลักการทรงงานในลักษณะเน้นการพัฒนา “คน” ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในทุกกิจกรรมของชีวิตได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับชุมชน ระดับองค์กร และระดับประเทศ ด้วยหลักการว่าการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรอบรู้ในภูมิสังคม ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทั้งหลาย การมีคุณธรรมในด้านของความซื่อสัตย์สุจริต และการมีความเพียรในการดำเนินกิจกรรมงานด้วยความตั้งใจผ่านกระบวนการซึ่งตั้งบนหลักการของความพอประมาณ ที่เป็นไปตามอัตภาพและภูมิสังคม ทำเป็นขั้นตอน ความมีเหตุผล ในการพิจารณาที่จะดำเนินงานใด ๆ ด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ และการมีภูมิคุ้มกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีความพร้อมรองรับต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

ผลการดำเนินการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้พัฒนาประเทศไทยไปสู่ความสมดุลของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมี “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งองค์การสหประชาชาติ ได้ขอพระราชทานพระราชวโรกาสเข้าเฝ้าและทูลเกล้าฯ ถวายเหรียญ “UNDP Human Development Lifetime Achievement Award” เป็นรางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์แก่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พร้อมกับได้กราบบังคมทูลว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้เป็นประโยชน์เฉพาะกับประเทศไทย แต่เป็นประโยชน์กับทุกประเทศที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในระดับสากลจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้และการรวบรวมบทเรียนการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประสบความสำเร็จเพื่อจัดทำเป็นชุดความรู้ “ศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” และพัฒนาเป็นตัวแบบการพัฒนาที่ยั่งยืนบนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอันจะเป็นประโยชน์กับทุกประเทศในการพัฒนาประเทศและมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2560: 34-54) ได้ศึกษาเรื่อง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0. พบว่าการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของชาติตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 นั้น แนวคิด 3 ห่วง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกัน และ 2 เงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไขของความรู้และคุณธรรม จำเป็นต้องแปลงให้เป็นรูปธรรมก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้การจัดการมหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยการดำเนินการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของชาติตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ดังนี้

1. หลักความพอประมาณ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการดำเนินการ ดังนี้
  - ไม่นั่นกำไรและเติบโตอย่างรวดเร็วเกินไป จนเกิดการเบียดเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ส่งเสริมบุคลากรให้ดำรงชีพอย่างประหยัด เน้นการออม ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือย
  - ส่งเสริมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่ใช้งบประมาณไม่มากเกินไป แต่ได้ประโยชน์

คุ้มค่า

2. หลักความมีเหตุผล ประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการดำเนินการ ดังนี้
  - การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อรองรับการพัฒนา

ในระยะยาว

- การลงทุนใด ๆ จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบของโครงการอย่าง

ละเอียด

- การเปิดหลักสูตรใหม่ต้องศึกษาความต้องการของท้องถิ่น ทรัพยากรที่มหาวิทยาลัย

มีจุดคุ้มทุน และแนวโน้มในอนาคต

3. หลักความมีภูมิคุ้มกัน ประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการดำเนินการ ดังนี้
- การไม่กู้เงินมากเกินไปเพื่อลงทุนขยายกิจการ
  - การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
  - การจัดการมหาวิทยาลัยที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และไม่เสี่ยงต่อการทุจริต
- และ 2 เงื่อนไขประกอบด้วย

1. เงื่อนไขความรู้ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการดำเนินการ ดังนี้

- ส่งเสริมอาจารย์ให้พัฒนาตนเอง ด้วยการอบรม ศึกษาต่อ เข้าร่วมการสัมมนา
- พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้
- ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาตนเอง ด้วยการอบรมทักษะในการทำงาน และการใช้

โปรแกรมใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์

2. เงื่อนไขคุณธรรม ประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างเรื่องความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา เสียสละเพื่อส่วนรวม กระจือรื้อร้อนและทุ่มเทการทำงาน

- มหาวิทยาลัยจัดทำ Corporate Social Responsibility (CSR) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนและแก้ไขปัญหาของชุมชนได้

- การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม แก่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาอย่างจริงจัง

ทั้งนี้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อการดำเนินนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติ 20 ปี ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง มั่นคงและยั่งยืน ทั้งยังมีความสอดคล้องกับหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) รวมทั้งทฤษฎีความเป็นพลเมืองขององค์กร (Corporate Citizenship) อีกด้วย

## 2.5 ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.)

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุค การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) กรุงเทพมหานคร (กทม.) เป็นกรณีศึกษา ข้อมูลเบื้องต้นของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยมีสาระดังนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) (King Mongkut's University of Technology North Bangkok, KMUTNB) ก่อตั้งด้วยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลประเทศไทย หรือ ราชอาณาจักรไทยและรัฐบาลประเทศเยอรมัน หรือสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2502 มจพ. มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหाराช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานพระปรมาภิไธย พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 เป็นชื่อมหาวิทยาลัย และพระราชทานพระราชลัญจกรในพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 เป็นตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์:

1. ให้การศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และให้บริการทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

2. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความใฝ่รู้ มีความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีในแนวทางสร้างสรรค์ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข รวมทั้งทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ

การบริหารจัดการตามพันธกิจหลักคำนึงถึงความเป็นอิสระ คล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อผลิตบัณฑิตที่คิดเป็น ทำเป็น และสามารถสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมสู่นวัตกรรมได้ เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาให้นำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการวิชาการให้มีมาตรฐานสากลรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตั้งอยู่ที่ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร ได้ขยายการจัดการศึกษาไปยังภูมิภาค 2 แห่ง คือ มจพ. วิทยาเขตปราจีนบุรี และ มจพ. วิทยาเขตระยอง แบ่งส่วนงานภายในออกเป็น 25 ส่วนงาน เป็นส่วนงานจัดการศึกษา 17 ส่วนงาน ส่วนงานสนับสนุนการจัดการศึกษา 5 ส่วนงาน และส่วนงานบริการวิชาการ 3 ส่วนงาน การแบ่งส่วนงานในแต่ละพื้นที่การจัดการศึกษา มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์กลางบริหารจัดการภารกิจหลักทุกด้านให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด และเป็นศูนย์รวมของส่วนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาและส่วนงานบริการวิชาการ มีส่วนงาน ดังนี้

- ส่วนงานจัดการศึกษา 11 แห่ง ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยี อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน และ วิทยาลัยนานาชาติ

- ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสถาบัน สหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-เยอรมัน

- ส่วนงานบริการวิชาการ 3 แห่ง ได้แก่ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สำนักพัฒนา เทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม และ สถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตปทุมธานี มีส่วนงาน จัดการศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม และ คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ และมีหน่วยงานของส่วนงานจาก มจพ. กทม. เพื่อให้ การบริหารจัดการของวิทยาเขตดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานของ มหาวิทยาลัย ได้แก่ กองงานวิทยาเขตปทุมธานี สังกัด สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง มจพ. วิทยาเขตปทุมธานี และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาเขตปทุมธานี สังกัดสำนักคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศ

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตระยอง มีส่วนงาน จัดการศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาศาสตร์ พลังงานและ สิ่งแวดล้อม และคณะบริหารธุรกิจ และมีหน่วยงานของส่วนงานจาก มจพ. กทม. เพื่อให้การบริหาร จัดการของวิทยาเขตดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ กองงานวิทยาเขตระยอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง มจพ. วิทยาเขตระยอง และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาเขตระยอง สังกัดสำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมีปรัชญา “พัฒนาคน พัฒนานวัตกรรม พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” มีปณิธาน “มุ่งมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิชาการขั้นสูงที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อเป็นผู้พัฒนาและสร้างสรรค์เทคโนโลยีที่เหมาะสม อันก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน” มีพันธกิจ 4 ประการ 1. ผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ 2. วิจัยและพัฒนา 3. บริการ วิชาการแก่สังคม และ 4. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” มีอัตลักษณ์ “บัณฑิตที่คิด

เป็น ทำเป็น” มีเอกลักษณ์: “มจพ. คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมสู่นวัตกรรม” และมีวัฒนธรรมองค์กร 5 ประการ 1. วัฒนธรรมธรรมาภิบาล 2. วัฒนธรรมสีเขียว 3. วัฒนธรรมสากล 4. วัฒนธรรมอัจฉริยะ และ 5. วัฒนธรรมดิจิทัล และมีค่านิยม KMUTNB 4 G ได้แก่ Good Governance การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส มีส่วนร่วม Green University การปลูกจิตสำนึก มหาวิทยาลัยสีเขียว ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน Global Integration การพัฒนาองค์กรตามหลักปฏิบัติสากล ทั้งการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น และ Genius Culture การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการศึกษา งานวิจัย และ นวัตกรรมให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปลูกฝังเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรยึดถือและถือปฏิบัติจนเป็นกิจนิสัยในการทำงานทุกงานของทุกฝ่ายและทุกส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นมหาวิทยาลัยแรกและ มหาวิทยาลัยเดียวของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลชมเชยขององค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) มากที่สุดและติดต่อกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เป็นต้นมา (จรรยา ทองดี, 2555-2563)

### 2.5.1 ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย การกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ปัจจุบัน มจพ. มีบุคลากรทั้งหมดจำนวน 2,515 คน จำแนกเป็น 2 สายงาน ได้แก่ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วยบุคลากร 5 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ พนักงานพิเศษเหมาจ้าง และพนักงานพิเศษ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะและคุณลักษณะ ที่บุคลากรทุกคนใน มจพ. จำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำ มจพ. ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนสอดคล้อง พร้อมรองรับต่อบริบทของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งระยะใกล้และระยะไกลที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร จัดการและการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 6 ด้าน (KMUTNB) ดังนี้ 1) Knowledge-Based Orientation ความใฝ่เรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะการทำงานของตนเอง ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและ มหาวิทยาลัยโดยรวม 2) Morality and Integrity คุณธรรมและความซื่อสัตย์ ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม มีจิตสำนึก และจริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง

เพื่อความเที่ยงตรง เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ จรรยาบรรณ โดยเคร่งครัด

3) Ultimate Determination ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งหมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น

4. Team Work การทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายถึง ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น โดยการให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่นไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนมีทักษะในการประสานงาน ที่ดีเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

5. Notice of Organization จิตสำนึกองค์กร ซึ่งหมายถึง สำนึกความเป็นเจ้าของ ถือว่ามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทำงานนั้นเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองที่ทุกคนมีความจงรักภักดี มีความเสียสละในการปฏิบัติงาน เพื่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำนุบำรุงมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

6. Based on Continuous Improvement การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึง มุ่งมั่นในการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ หรือเสนอวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยใช้เวลาหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ มจพ. ยังได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ไว้ 6 ด้าน (LEADER) ดังนี้

- 1) Leadership Skills Management การบริหารทักษะความเป็นผู้นำ หมายถึง มีทักษะความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจและสร้างทีมงานได้ โดยมีความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน นำเสนอความคิดเห็นที่สมาชิกในทีมให้การยอมรับ รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ทีมงานร่วมแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีการติดตาม ประเมินผลการทำงานและแก้ไขความขัดแย้งได้
- 2) Executive Strategic Vision วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยสามารถวางแผนและปรับเปลี่ยนแผนงาน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกในทีมนำเสนอแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุและสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 3) Accomplished Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งการให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไป
- 4) Dynamic Creativity Management การบริหารความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง

ความสามารถในการสร้างกระบวนการทางความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 5. Effective Staff Development ทักษะการพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ รวมทั้งศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการกำหนดรูปแบบ หรือแนวทาง หรือระบบงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6. Risk Management การบริหาร ความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดนโยบาย แผน และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมความพร้อมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

มจพ. ยังได้กำหนดจรรยาบรรณบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งเป็นประมวลความประพฤติที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมกิตติคุณ ชื่อเสียงและ ฐานะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัย ให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการใช้เป็น หลักประพฤติปฏิบัติในการกำกับดูแลตนเอง ให้ประพฤติดีประพฤติชอบและอยู่ในกรอบของศีลธรรม อันดี ปฏิบัติดี มีความสำนึกในหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นควบคู่ไปกับ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม รักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่บุคคล ทั้งหลายในฐานะประกอบวิชาชีพอาจารย์ และวิชาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ปรับปรุงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะกลางแผน (พ.ศ. 2562-2564) โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีสาระสำคัญสัมพันธ์กับ การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากุศลกรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและ แข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กองแผนงาน มจพ., 2562) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 1.1 ระบบบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบและกลไกในการบริหารจัดการองค์กรและ ติดตามให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 1.2 บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทำงานอย่างมีความสุขและมี สภาพแวดล้อมที่ดี

กลยุทธ์ที่ 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีระบบกลไกในการพัฒนากุศลกรและติดตาม การดำเนินงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3. ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 1.3 มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



กลยุทธ์ที่ 4. สนับสนุนให้บุคลากรนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง

กลยุทธ์ที่ 5. ส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระดับหน่วยงาน

เป้าประสงค์ที่ 1.4 เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 6. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการบูรณาการข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยผ่านโครงการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศบุคลากร (UPIS) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการให้บริการ โครงการระบบที่เอื้อสนับสนุนการกำหนดระดับตำแหน่งสูงขึ้น โครงการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากผู้เกษียณอายุราชการ และ โครงการวันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Sharing Day)

กลยุทธ์ที่ 8. พัฒนาคนและระบบเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองเครือข่ายทางวิชาการ และวิจัยพัฒนาจากหลากหลายหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 9. พัฒนาอาจารย์ผู้สอนและกระบวนการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนในรูปแบบสากลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพงานบริการวิชาการให้มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ

เป้าประสงค์ที่ 4.1 ผู้รับบริการให้การยอมรับในศักยภาพการให้บริการของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 10. เพิ่มและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครื่องมืออุปกรณ์ในการบริการวิชาการให้มีคุณภาพ ผ่านโครงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านบริการวิชาการ และโครงการเพิ่มพูนทักษะเฉพาะทางให้แก่บุคลากรที่ให้บริการวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม คุณธรรม และจริยธรรม

เป้าประสงค์ที่ 5.1 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมให้มีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลในการเรียนการสอนของแต่ละวิชา

กลยุทธ์ที่ 12 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลให้แก่นักศึกษาและบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 5.3 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 13. ส่งเสริมให้มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีงบประมาณ พ.ศ.2562-2564 (กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ มจพ., 2562) โดยมุ่งมั่นพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง สามารถสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมส่วนนวัตกรรมในทุกภารกิจได้ เนื่องด้วยตระหนักว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นกำลังสำคัญยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ”

ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2562-2564 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกับนโยบาย ทิศทางและแผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้จึงได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 12 ระยะกลางแผน (พ.ศ. 2562-2564) ซึ่งเป็นแผนแม่บทของมหาวิทยาลัยที่มีการทบทวนเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่ Thailand 4.0 ทั้งยังได้จัดโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 และวันที่ 1-2 มีนาคม 2562 เพื่อถ่ายทอดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2562-2564 ให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจและร่วมกันระดมความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.5.2 นโยบายการบริหารและการจัดการทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 โดยคณะกรรมการนโยบายและแผนได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2562 การจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 7 ข้อ และมาตรการ 23 ข้อ ดังนี้

นโยบายที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมดิจิทัล ผ่าน 3 มาตรการ ดังนี้ 1. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 2. มีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนด 3. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

นโยบายที่ 2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับตำแหน่งทุกระดับด้วยหลักธรรมาภิบาล ผ่าน 4 มาตรการ ดังนี้ 1. ดำเนินการสรรหาผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มีคุณธรรม จริยธรรมและมีสมรรถนะทางการบริหารที่สามารถบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลได้ 2. คัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดีต่อการถ่ายทอดหลักวิชาการ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถสร้างสรรค์ผลงานวิชาการและนวัตกรรมที่นำไปใช้ ประโยชน์ต่อสังคมได้ 3. คัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ และสามารถนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ 4. พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสตรวจสอบได้

นโยบายที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร ผ่าน 6 มาตรการ ดังนี้ 1. กำหนดแผนการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรล่วงหน้ารายปีเพื่อให้ส่วนงานได้วางแผนการเตรียมบุคลากรเข้ารับการพัฒนา 2. พัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะวิชาชีพให้บุคลากรใหม่ทุกสายงาน 3. พัฒนาสมรรถนะทางการบริหารให้บุคลากรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 4. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกสายงานมีโอกาสได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานเฉพาะทางในหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5. ส่งเสริมและเร่งรัดให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานทุกตำแหน่ง 6. ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเองโดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นโยบายที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส ผ่าน 2 มาตรการ ดังนี้ 1. พัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ให้มีความเป็นธรรมและตรวจสอบได้ และ 2. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรอย่างทั่วถึง

นโยบายที่ 5 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ผ่าน 4 มาตรการ ดังนี้ 1. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญ ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ 2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร 3. ส่งเสริมให้บุคลากรนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสะสม องค์ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้สามารถ เข้าถึงได้ง่าย

นโยบายที่ 6 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ผ่าน 2 มาตรการ ดังนี้ 1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถ

เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2. พัฒนาเว็บไซต์ของกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยเป็นปัจจุบัน

นโยบายที่ 7 การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขผ่าน 2 มาตรการ ดังนี้ 1. จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และ 2. ส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือยังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาอุดมศึกษาของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว และเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยทุกส่วนราชการต้องดำเนินการบริหารงาน ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (กองแผนงาน มจพ., 2562)

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้จัดทำขึ้นในช่วงที่มีบริบทแวดล้อมส่งผลกระทบต่อความท้าทายที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและอนาคต กอปรกับประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) นโยบาย Thailand 4.0 และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยและสังคมโลก การปฏิรูประบบการอุดมศึกษา ทักษะในศตวรรษที่ 21 แผนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศใน 10 กลุ่มอุตสาหกรรมอนาคต และการพัฒนาเชิงพื้นที่ของโครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวรองรับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละวิทยาเขตให้มีความโดดเด่น ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจึงได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปีขึ้น แผนดังกล่าวนี้เกิดจากหลักการความร่วมมือร่วมใจจากทุก

ภาคส่วนภายในมหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 การสัมมนาระดับผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการส่งเสริมและพัฒนากิจการมหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ปรึกษาอธิการบดี และ คณะกรรมการดำเนินการจัดสัมมนา และจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี และครั้งที่ 2 การสัมมนาระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่อธิการบดี ที่ปรึกษาอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่ปฏิบัติงานทางด้านการบริหาร ด้านการวางแผน ด้านวิชาการและด้านวิจัย ผลการสัมมนาได้ผ่านกระบวนการพิจารณาถ้อยแถลงจากคณะกรรมการดำเนินการจัดสัมมนาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ระยะ 20 ปี และคณะกรรมการนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จนได้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปีที่มีทิศทางพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาวและผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” อย่างแท้จริง

แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) นี้เป็นแผนแม่บทที่มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนา มหาวิทยาลัยระยะยาว ที่ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาวิทยาลัยทั้ง 3 วิทยาเขต ไปสู่ “ความเป็นผู้นำองค์กรด้านความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม (Leader in University Industry Cooperation)” ผ่านยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศ 4 ยุทธศาสตร์ และสอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศระยะยาว ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนอุดมศึกษา ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และ นโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญของประเทศ รวมทั้งสภาพการณ์และบริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมไทยและสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อมหาวิทยาลัย และความท้าทายต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

มจพ. ได้นำกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 20 ปี ที่เป็นแผนการพัฒนา ระยะยาวของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยทั้ง 3 วิทยาเขต และการพัฒนาภาพรวมด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศใน 4 ยุทธศาสตร์ การบรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านนี้มีความท้าทายและต้องอาศัยการวางแผนและระบบกลไกการ ขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งความเข้าใจความกลมกลืนวสามัคคีกันของมหาวิทยาลัยที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ร่วมกัน แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปีฉบับนี้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความเป็นเลิศด้านการจัดการศึกษา (Academic Excellence) 2. ด้านความเป็นเลิศด้านการวิจัย สร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมและนวัตกรรม (Research,

Invention & Innovation Excellence) 3. ด้านความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการ (Academic Service Excellence) และ 4. ด้านความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ซึ่งมีสาระสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

- ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัย สร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมและนวัตกรรม (Research, Invention & Innovation Excellence) ผ่าน 3 เป้าประสงค์ ดังนี้ 1. วิจัยเพื่อความเป็นเลิศเชิงวิชาการ 2. วิจัยเพื่อความเป็นเลิศเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม 3. วิจัยเพื่อความเป็นเลิศเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ชุมชนและสังคม ด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ส่งเสริมทักษะและองค์ความรู้ของอาจารย์ในด้านการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการและสิทธิบัตร
2. ส่งเสริมแรงจูงใจของอาจารย์ในด้านการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการและสิทธิบัตร
3. ส่งเสริมการเผยแพร่ชื่อเสียงด้านงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาระบบการจัดการและบริหารภาระงานสนับสนุนงานวิจัยและบุคลากรเพื่อให้การวิจัยดำเนินได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น
5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มอาจารย์ในงานวิจัยเพื่อสร้างโอกาสในการได้รับการคัดเลือกจากแหล่งทุน
6. ส่งเสริมแนวทางเชิงรุกในการสร้างเครือข่ายกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อตอบสนองการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อพัฒนาประเทศ
7. ส่งเสริมระเบียบและการจัดการในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากงานวิจัย

- ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศด้านบริการวิชาการ (Academic Service Excellence) ผ่าน 3 เป้าประสงค์ ดังนี้ 1. พึ่งพาตนเองด้วยการหารายได้ทั้งในรูปแบบของค่าใช้จ่าย (In Cash) และในรูปแบบของมูลค่า (In Kind) จากงานบริการวิชาการ 2. มีระบบนิเวศ (Ecosystem) การบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการ และ 3. เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ (Branding) ที่ได้รับความเชื่อถือ เชื่อมั่นจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ด้วย 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยมีระบบนิเวศ (Ecosystem) ด้านการบริการวิชาการ
2. ส่งเสริมให้มีระบบฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากรและความพร้อมด้านเครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่เพื่องานบริการวิชาการ

3. พัฒนาโครงสร้างการบริหารบุคลากร เพื่อรองรับการให้บริการวิชาการ
4. พัฒนาแนวปฏิบัติภายในของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่องานบริการวิชาการ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้
5. ส่งเสริมให้มีหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถเทียบโอนหน่วยกิตไปยังหลักสูตรการเรียนการสอนได้
6. สร้างแบรนด์ทางการตลาด (Marketing Brand) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เพื่อการประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการ
7. ส่งเสริมงานบริการวิชาการสู่ชุมชนและสังคมเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
8. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนด้วยการปลูกจิตสำนึกรักองค์กร
9. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างส่วนงานและวิทยาเขตในการบริการวิชาการ
10. ส่งเสริมแนวทางเชิงรุกในการสร้างเครือข่ายกับภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนและสังคม เพื่อตอบสนองการสร้างงานบริการวิชาการที่ยั่งยืน
  - ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ผ่าน 4 เป้าประสงค์ ดังนี้
    1. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (SMART People) โดยบุคลากรได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะ (Re-skills/Up-skills/New-skills) มีความสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานได้
    2. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ด้วยบริการ/นวัตกรรมบริการระดับมหาวิทยาลัยแก่บุคลากรหรือนักศึกษาที่ให้บริการผ่าน Mobile หรือ Smart Device มีความพึงพอใจในการใช้งานระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนผ่านไปสู่วิธีแบบดิจิทัล และส่วนงานมีส่วนร่วมในการใช้ระบบดิจิทัลกลางของมหาวิทยาลัย
    3. ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย การได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ด้านการบริหารจัดการ ผลงานและกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่สร้างชื่อเสียงและได้รับการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานภายนอก
    4. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และสำนักงาน

สีเขียว (Green Office) และมีความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานและความปลอดภัย ด้วย 10 กลยุทธ์ ดังนี้

- มุ่งสู่การรับรองมาตรฐานสากลในระบบบริการ บริหารจัดการและการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตอาสาและจิตสำนึกการรักองค์กร
- พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย และสร้างฐานข้อมูลกลาง (Big Data) เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรม
- สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงินการคลัง โดยอาศัยภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นฐาน และบริหารสินทรัพย์ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
- สร้างต้นแบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรเชิงรุก
- สร้างกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยทั้ง 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร 2) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3) องค์กรแห่งความสุข 4) การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร และ 5) ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) ดังกล่าวทั้งหมดข้างต้นที่ ผู้ศึกษาวิจัยนำมาผสมผสานและบูรณาการเป็นแนวทางและกรอบความคิดในการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) นั้น

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดเชิงระบบ ที่ทุกองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือที่กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถน้อมนำมาปรับประยุกต์ใช้กับกระบวนการตัดสินใจในการบริหาร



การจัดการ และการดำเนินการภารกิจทั้งหลายได้ทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชุมชน ระดับสังคม และระดับประเทศ ดังนั้นผู้ศึกษาวิจัยจึงได้นำมื่อนามาศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) เป็นกรณีศึกษา โดยมีองค์ประกอบของหลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือที่กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) คือความมั่นคงยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

- ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นตัวแปรที่ระบุถึงสถานะเพื่อให้เข้าใจว่า มจพ./ส่วนงาน คือใคร (Who KMUTNB is) ซึ่งหมายถึง 21 ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) และมีการกำหนดเงื่อนไข 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขคุณธรรม ที่เป็นพื้นฐานของกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร มจพ. ค่านิยม KMUTNB 4 G และจรรยาบรรณ มจพ. และเงื่อนไขความรู้ ในการนี้ มจพ. จำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง (What KMUTNB know) ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจบนฐานของความรอบรู้ที่มากเพียงพอในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะวิชาชีพ ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เงื่อนไขคุณธรรมและเงื่อนไขความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในกระบวนการตัดสินใจ และการเข้าสู่กระบวนการ (Process) ซึ่งเชื่อมโยงกัน และมีการกำหนดหลักคิด 3 ห่วง ซึ่งประกอบด้วย หลักความมีเหตุมีผล ได้แก่ การบริหารจัดการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานอย่างสมเหตุสมผลไม่สุดโต่งไปในทางใดทางหนึ่ง ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป หลักความพอประมาณ ได้แก่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การเปรียบเทียบทางเลือก ความถูกต้อง และการจัดการกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและ มจพ. และหลักความมีภูมิคุ้มกันที่ดี ได้แก่ ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจ (How KMUTNB decide) ในการพัฒนาบุคลากรและมจพ./ส่วนงาน ที่จะสะท้อนไปสู่พฤติกรรม (How KMUTNB behave) การดำเนินการ ซึ่งจะแสดงออกมากจากกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบที่จะส่งผลก่อให้เกิดผลผลิตที่สามารถวัดได้ (Measurable Outputs) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ มจพ./ส่วนงาน คาดหวัง/กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes)

- กระบวนการ (Process) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. เกี่ยวข้องกับ 2 ขั้นตอนสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (How KMUTNB decide) และการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ตามการตัดสินใจด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (How KMUTNB behave)

การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 หัวหลัก ดังนี้

1. ความมีเหตุมีผล หมายถึง การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ด้วยหลักเหตุและผล โดยคำนึงถึงงบประมาณและประโยชน์ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจ และการเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อการพิจารณาการตัดสินใจด้วยความมีเหตุมีผล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และ มจพ./ส่วนงาน อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและการเตรียมพร้อมเพื่อการจัดการกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะใกล้และระยะไกลด้วย

2. ความพอประมาณ หมายถึง การคำนึงถึงศักยภาพของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในการบริหารจัดการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างสมดุลทุกด้านที่ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เป็นการละเลยและไม่ให้สูญเสียโอกาสในการดำเนินการในมิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ที่ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และพิจารณาความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงบริบทของสภาพแวดล้อมในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ.

เมื่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ดำเนินกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นกระบวนการแสดงพฤติกรรมหรือการดำเนินการตามการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ที่สะท้อนถึงการบริหาร มจพ./ส่วนงาน มจพ. ที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ การนำองค์กรและภาวะผู้นำ (Leadership) และแนวปฏิบัติทางการจัดการ (Management Practices) การนำองค์กรและภาวะผู้นำที่สะท้อนหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะมุ่งเน้นมิติ ที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารจัดการและการพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในทุกส่วน และมุ่งเป้าหมายสู่การพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตามกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยกลยุทธ์อันแตกต่างหลายหลากทั้งหลายที่ผู้บริหาร มจพ./ส่วนงาน มจพ. ได้นำมามาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตัวตน บริบท เอกลักษณ์ จุดเน้น พันธกิจและภารกิจของแต่ละส่วนงาน มจพ.

- ผลผลิต (Outputs) ผลผลิตหลักที่คาดหวังว่าจะได้รับจากกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันด้วยหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถวัดผลผลิตได้ (Measurable Outputs) อย่างเป็นรูปธรรมทุกมิติ อย่างสมดุลด้วยตัวชี้วัดที่สะท้อนการบรรลุผลผลิต 9 ผลผลิต ดังนี้

1. มจพ./ส่วนงาน มจพ. เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความเป็นเลิศในการวิจัย การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม

2. มจพ. เป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

3. บุคลากรของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (SMART People) ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

4. มจพ./ส่วนงาน มจพ. มีความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)

5. บุคลากรของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของสังคมและของโลก และมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

6. บุคลากรของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ตระหนักถึงความเสี่ยงและความท้าทายทุกด้านจากสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล และมีความพร้อมรองรับการแข่งขันทุกมิติ

7. บุคลากรของ มจพ. และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. มีความพร้อมรองรับการพึ่งพาตนเองอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งสามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นและองค์กรอื่นได้

8. บุคลากรของ มจพ. และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. มีสมรรถนะและความพร้อมรับความเป็นเลิศด้านการบริการวิชาการ

9. บุคลากรของ มจพ. มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข และมีความเจริญก้าวหน้า และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทุกด้านอย่างยั่งยืน

- ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง/กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) ที่จะได้รับจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ใน

การพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน คือ บุคลากรของ มจพ. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะจนมีคุณลักษณะเฉพาะ (SMART People) ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงาน มีสุข รักงาน รักองค์กร ใฝ่เรียนรู้ มีความก้าวหน้า และมีความมั่นคง และ มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ที่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้บริบทในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งวิกฤตการณ์ทั้งหลาย ตามวิสัยทัศน์ มจพ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร/มจพ. และแผนยุทธศาสตร์ มจพ. ระยะ 20 ปี โดยที่ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ยังคงสามารถพึ่งพาตนเองและเป็นพึ่งพาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Self-reliance) ของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ทุกกลุ่ม มีภูมิคุ้มกันต่อวิกฤตการณ์ การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน พร้อมรับมือต่อวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอก และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. สามารถฟื้นตัวได้เร็วและยืนหยัดได้อย่างมั่นคงเมื่อเกิดภาวะวิกฤตใด ๆ ขึ้น เช่น ภาวะวิกฤต COVID -19 ดังกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) ดังที่ปรากฏในบทที่ 1 บทนำ

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนามบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุค การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือนำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนา บุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน 2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือนำมาใช้ในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ วิจัย ดังนี้

### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

#### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลที่ผู้ศึกษาวิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ด้วยการสัมภาษณ์และการสังเกต โดยจะมี รายละเอียดตรงตามที่ใช้ต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร มหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลและรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร เพื่อถามข้อมูล ส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และเพื่อถามกลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร ใช้ในการน้อม นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ข้อมูลที่ผู้ศึกษาวิจัยเก็บจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นวิทยาเขตหลักและกลางในการบริหารทุกด้านทุกมิติ จึง

ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยได้รับข้อมูลครบถ้วนและหลากหลาย มีความน่าเชื่อถือและสามารถเป็นตัวแทนที่ครอบคลุมภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ ทั้ง 3 วิทยาเขต คือ กรุงเทพมหานคร วิทยาเขตปทุมธานี และวิทยาเขตระยอง ได้เป็นอย่างดี

### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากผู้อื่นศึกษาและรวบรวมไว้แล้ว ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี หนังสือ เอกสาร บทความ รายงานและงานวิจัยของหน่วยงานทุกประเภท ทั้งภายในและต่างประเทศที่ได้ตีพิมพ์และได้เผยแพร่สู่สาธารณะในช่องทางการสื่อสารทุกประเภทแล้วเพื่อนำมาเป็นข้อมูลและแนวทางประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนากุศลกรรมและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้สถานที่ตั้งของส่วนงานเป็นเกณฑ์ ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เฉพาะที่มีที่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร เท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย 1) ส่วนงานระดับสูงของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2) ส่วนงานจัดการศึกษา 11 แห่ง ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน และวิทยาลัยนานาชาติ 3) ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ สถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-เยอรมัน และ 4) ส่วนงานบริการวิชาการ 3 แห่ง ได้แก่ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม และ สถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศสจำนวนส่วนงานทั้งหมด 21 ส่วนงาน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ คณะ/วิทยาลัย 11 คณะ/วิทยาลัย ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน

คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ วิทยาลัยนานาชาติ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สำนัก 6 สำนัก ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม สำนักหอสมุดกลาง และสำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสถาบัน 2 สถาบัน ได้แก่ สถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส และสถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไทย-เยอรมัน

ทั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดรหัส 3 หลัก แทนชื่อส่วนงานทั้ง 21 ส่วนงานที่ผู้บริหารส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการงานบุคคลโดยตรงให้สัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนงาน 101-ส่วนงาน 121 รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 30 คน เนื่องจากบางส่วนงานมีผู้บริหารส่วนงานและรองผู้บริหารส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการงานบุคคลมาร่วมให้สัมภาษณ์ด้วย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยดัดแปลงและพัฒนาให้ถูกต้องเหมาะสมกับการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เอกสาร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนบุคลากร คู่มือสมรรถนะวิชาชีพประจำตำแหน่ง แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง ขั้นตอนดำเนินการด้านการฝึกอบรม จรรยาบรรณบุคลากร สมรรถนะหลักของบุคลากร สมรรถนะทางการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อศึกษานโยบายการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาบุคลากร และองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาเรียบเรียงให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. แบบสัมภาษณ์ การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย อย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยจำแนกแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 10 ตอน 10 ประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความเป็นเลิศในการวิจัย การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

ตอนที่ 4 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรม ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 5 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสามารถ ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 6 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร ที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและวิกฤตการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 7 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร ตระหนักถึงความท้าทายทุกด้านจากบริบทต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ



ตอนที่ 8 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 9 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่าย และการบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 10 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้ง ต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทุกด้านอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการการพัฒนากุศล การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาเรียบเรียงให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ในการวิจัย และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนากุศลและ มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยเรื่องนี้

2. แบบสัมพันธภาพ อาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยเรื่องนี้ได้ตรวจพิจารณาคุณภาพของแบบ สัมพันธภาพและให้ความเห็นชอบแบบสัมพันธภาพนี้ในรอบแรกเรียบร้อยแล้ว ลำดับถัดไปเป็นการตรวจสอบ คุณภาพของแบบสัมพันธภาพด้วยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังนี้

- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามมีข้อคำถามที่วัดได้ตรงตามเนื้อหา (Item Content Validity)

- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามมีข้อคำถามที่มีความถูกต้องและมีความเหมาะสม
- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามมีข้อคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาครบถ้วนตรงตาม

วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย

- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามมีข้อคำถามที่สอดคล้องกับนิยามเฉพาะในการวิจัย
- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามได้แยกประเด็นข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย
- ประเด็นสัมพันธภาพแต่ละข้อคำถามใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนบุคลากร คู่มือสมรรถนะวิชาชีพประจำตำแหน่ง แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แบบสรุปการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการคู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง ขั้นตอนดำเนินการด้านการฝึกอบรม จรรยาบรรณบุคลากร สมรรถนะหลักของบุคลากร สมรรถนะทางการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสรุปเป็นประเด็นเพื่อบันทึกข้อมูลที่จะได้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการ ดังนี้

- ผู้ศึกษาวิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ขอให้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทุกส่วนงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เฉพาะที่มีที่ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร จาก 21 ส่วนงาน จำนวนทั้งหมด 30 คน

- ผู้ศึกษาวิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ขอให้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้บริหารทุกส่วนงานทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จาก 21 ส่วนงาน จำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง

- หลังจากผู้ศึกษาวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร รายละเอียดข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็น นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วบันทึกผล เพื่อนำมารายงานผล สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะข้อ/ประเด็นที่ค้นพบ ต่อไป

### 3.6 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน และแนวคิดหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเอกสารและแนวปฏิบัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีรากฐานมาจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีเอกสาร และงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทุกส่วนงานทุกระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทุกส่วนงานทุกระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 7 การรายงานผลการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ขั้นตอนที่ 9 การจัดพิมพ์และเผยแพร่รายงานการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทุกส่วนงานทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในขั้นตอนที่ 5 ของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มาดำเนินการ ดังนี้

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทุกส่วนงานทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มาจัดทำโดยตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนและความครบสมบูรณ์ของข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ลำดับต่อมา นำข้อมูลที่ผ่านการจัดทำแล้วมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้กลยุทธ์ที่ผู้บริหารทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในแต่ละประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก ตอนที่ 2-10

2. นำกลยุทธ์ที่ผู้บริหารทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ของข้อที่ 1 มาเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในแต่ละประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก ตอนที่ 2-10

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

โดยผู้ศึกษาวิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) 3 ระดับ ดังนี้ 1. ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย (นายกสภาและอธิการบดีมหาวิทยาลัย) 2. ผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาลัย (คณบดีและรองคณบดี) และ 3. ผู้บริหารระดับสำนัก/สถาบัน (ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) ตั้งแต่เดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2563 จาก 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. ซึ่งประกอบด้วย 1) ส่วนงานระดับสูงของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2) ส่วนงานจัดการศึกษา 11 แห่ง ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน และวิทยาลัยนานาชาติ 3) ส่วนงานสนับสนุนวิชาการ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ สถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-เยอรมัน และ 4) ส่วนงานบริการวิชาการ 3 แห่ง ได้แก่ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม และ สถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส

ทั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดรหัส 3 หลักแทนทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. ได้แก่ ส่วนงาน 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 และส่วนงาน 121 รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 30 คน เนื่องจากบางส่วนงานมีผู้บริหารส่วนงานและรองผู้บริหาร ส่วนงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารการจัดการงานบุคคลมาร่วมให้สัมภาษณ์ด้วย

ผู้ศึกษาวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารส่วนงานของ มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งหมดจำนวน 10 ตอน และ 10 ประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความเป็นเลิศในการวิจัย การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

ตอนที่ 4 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรม ชรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 5 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสามารถ ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 6 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร ที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและวิกฤตการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคม และของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 7 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร ตระหนักถึงความท้าทายทุกด้านจากบริบทต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อ มจพ./ส่วนงาน มจพ. ในระยะใกล้และระยะไกล เพื่อรองรับการแข่งขันของ ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 8 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 9 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้าง เครือข่ายและการบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ตอนที่ 10 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติ ที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมทุกด้านอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน ใน ยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) ซึ่งมีคำถามในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันหรือไม่ และใช้ กลยุทธ์ใดบ้าง/อย่างไร ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและแผนภูมิที่ 1-แผนภูมิที่ 13

#### 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงาน มีข้อมูล 6 ด้าน ดังนี้

##### 1. เพศ

ผู้บริหาร มจพ. กทม. เป็นเพศชาย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 และ เป็นเพศหญิง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

##### 2. อายุ

ผู้บริหาร มจพ. กทม. มีอายุ 61ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 และ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

### 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ผู้บริหาร มจพ. กทม. จำนวน 28 คน สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 93.33 และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 โดยสำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาในประเทศ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และสำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00

### 4. ตำแหน่งทางวิชาการ

ผู้บริหาร มจพ. กทม. ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ผู้บริหาร มจพ. กทม. ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

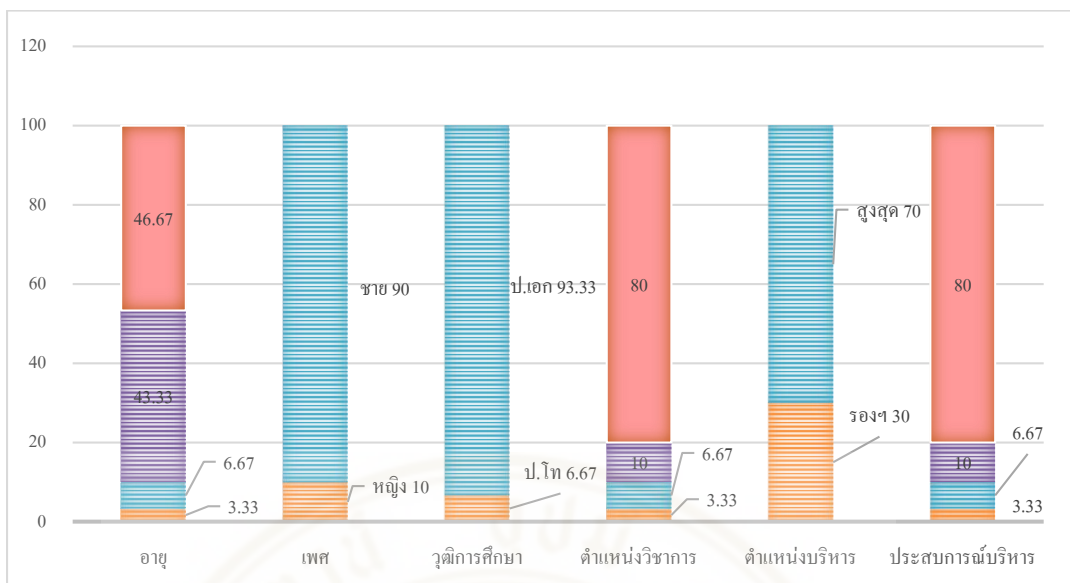
### 5. ตำแหน่งทางการบริหาร

ผู้บริหาร มจพ. กทม. จำนวน 21 คน ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 70.00 และ จำนวน 9 คน ดำรงตำแหน่งรองผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 30.00

### 6. ประสบการณ์และระยะเวลาในการบริหาร

ผู้บริหาร มจพ. กทม. มีประสบการณ์การบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นเวลา 1-5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 มีประสบการณ์การบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นเวลา 6-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 มีประสบการณ์การบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นเวลา 11-20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และมีประสบการณ์การบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นเวลา 21-30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทุกคนล้วนมีประสบการณ์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และผู้บริหาร มจพ. กทม. โดยส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนงานตั้งแต่ระดับสาขาวิชาจนถึงระดับสูงสุดในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และผู้บริหาร มจพ. กทม. ทุกคนทั้งที่ยังเคยผ่านการทำงานในองค์กรภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมมาแล้ว ในปัจจุบันนี้ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทุกคนก็ยังคงทำงานร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ ภาครัฐกิจและภาคอุตสาหกรรมทั้งภายในและภายนอกประเทศ





ภาพที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 4.2 กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) และความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงานล้วนต่างได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็นการพัฒนา ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.2

1. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)
3. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

4. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

5. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

6. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

7. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน

8. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กร และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

9. กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

#### **4.3 กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) ปลูกจิตสำนึกองค์กร และองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place)**

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงานต่างได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็น จำนวนรวมทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์ โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. เพื่อตอบสนองรองรับแต่ละประเด็นอย่างแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม และสอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น พันธกิจ ภารกิจ และบริบทของแต่ละส่วนงาน มจพ. ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.3

1. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 159 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อรองรับการพัฒนาของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ฯ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ 2 ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด
- กลยุทธ์ 3 เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ 4 ค้นหาตัวตนของส่วนงานให้พบ
- กลยุทธ์ 5 พัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่ส่วนงานมีและเป็น
- กลยุทธ์ 6 พัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่บุคลากรมีความพร้อม
- กลยุทธ์ 7 มีองค์ความรู้ให้พร้อมต่อองค์กรอุตสาหกรรม
- กลยุทธ์ 8 ช่วยเหลือพึ่งพาตนเอง
- กลยุทธ์ 9 พัฒนาในแบบของตนเอง
- กลยุทธ์ 10 รู้เอกลักษณ์ความแตกต่างของส่วนงาน
- กลยุทธ์ 11 ปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบท
- กลยุทธ์ 12 มุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมั่นคง

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 มีแผนพัฒนาบุคลากร
- กลยุทธ์ 2 มีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่เหมาะสมและเป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ
- กลยุทธ์ 3 มีการจัดการความรู้ เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- กลยุทธ์ 4 มีการสำรวจหัวข้อที่บุคลากรต้องการจะอบรม
- กลยุทธ์ 5 ประชุมพิจารณารูปแบบและเกณฑ์ใหม่ ๆ ในเรื่องเฉพาะทางที่จำเป็นต่อ

บุคลากร

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์ที่นำมาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 20 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มองเศรษฐกิจพอเพียงเป็นจุดเพิ่มประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 2 ต้องทำให้ดีและเต็มที่สุดก่อนและยอมรับผลที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ 3 พิจารณาความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับบุคลากรทั้งหมด

กลยุทธ์ 4 ใช้ระบบลีน (Lean) ลดจำนวนบุคลากรลง

กลยุทธ์ 5 รับบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณ ภายในเวลา 5 ปี จำนวน 1 ใน 3 เท่านั้น

กลยุทธ์ 6 ปรับโครงสร้างส่วนงานให้เล็กลงเหมาะกับสถานการณ์ เพื่อลดทอนภาระด้านการเงินของกองทุนอุดหนุน

กลยุทธ์ 7 พิจารณาตั้งฝ่ายใหม่มาพัฒนาแอปพลิเคชันแพลตฟอร์ม (Platform Application) จากแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของมหาวิทยาลัย และแนวโน้มก่อนสถานการณ์ COVID-19 และแนวโน้มปัจจุบัน

กลยุทธ์ 8 มอบหมายให้ฝ่าย ๆ ที่รับผิดชอบทำสื่ออยู่แล้วมาทำระบบของฝ่ายใหม่

กลยุทธ์ 9 สรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเขียนโค้ด (Coding) ทำโปรแกรมทำแอปพลิเคชัน และทำระบบสารสนเทศ

กลยุทธ์ 10 อยู่รอดได้ด้วยงานสร้างสรรค์ พัฒนาระบบ

กลยุทธ์ 11 พัฒนาบุคลากรตามความต้องการและสายงานเป็นหลัก

กลยุทธ์ 12 ฝึกอบรมเรื่อง Application ใหม่ ๆ ในการทำสื่อเรื่อง CODE และเรื่องการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

กลยุทธ์ 13 สร้างโครงสร้างรองรับให้ทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 14 คาดการณ์ว่าแนวทางจะเป็นอย่างไร

กลยุทธ์ 15 มุ่งหวังให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ 16 ฝึกอบรมบุคลากรที่มีศักยภาพสอดคล้องกับงาน

กลยุทธ์ 17 ปรับในสิ่งที่บุคลากรใช้และเป็นตัวตนของบุคลากร

กลยุทธ์ 18 พิจารณาให้เรียนรู้สิ่งที่ทันสมัยและเป็นแนวโน้ม เช่น เทคโนโลยี AR (Augmented Reality) และเทคโนโลยี VR (Virtual Reality)

กลยุทธ์ 19 สร้างการรับรู้ว่าจะต้องทำงานภายใต้ขอบข่ายที่จำกัด

กลยุทธ์ 20 ดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาให้ได้อย่างสูงสุด

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ใช้เทคนิคพระสวดศพหรือปัจจัยการบริหาร 4 M
- กลยุทธ์ 2 คำนึงถึงพื้นฐานของบุคลากรที่ไม่เท่ากัน
- กลยุทธ์ 3 ให้อุคลากรทำงานตามความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow
- กลยุทธ์ 4 เสริมสร้างให้อุคลากรภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน
- กลยุทธ์ 5 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 14 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรตามสายงาน
- กลยุทธ์ 2 เสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร (Information Technology) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่เปลี่ยนไป
- กลยุทธ์ 3 ให้อุสัยทัศน์ไปว่าต้องการให้ส่วนงานเป็นแบบใด
- กลยุทธ์ 4 เพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ให้อุคลากร
- กลยุทธ์ 5 สนับสนุนเครื่องมือในการสร้างเนื้อหา (Content Tool) ต่าง ๆ และเรื่องสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล
- กลยุทธ์ 6 เพิ่มขีดความสามารถสืบค้นที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กลยุทธ์ 7 พัฒนาระบบดัชนีชี้้นำการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ
- กลยุทธ์ 8 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ
- กลยุทธ์ 9 พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและศัพท์ให้เป็นสากล
- กลยุทธ์ 10 มีความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับความต้องการของผู้รับ

บริการ

- กลยุทธ์ 11 ตั้งเป้าหมายจะเป็นส่วนงานอัจฉริยะ
- กลยุทธ์ 12 พัฒนาฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารมากขึ้น
- กลยุทธ์ 13 พัฒนาให้รู้จักสิ่งใหม่ ๆ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) Internet of Things (IoT)
- กลยุทธ์ 14 ดำเนินการทำให้การจัดอันดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัยเลื่อนระดับดีขึ้นได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ฝึกอบรมบุคลากรตามงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ 2 สร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ทำได้ขั้นสูง

กลยุทธ์ 2 ทำให้บุคลากรมีทักษะ มีมาตรฐานนานาชาติ

กลยุทธ์ 3 ได้รับการรองรับการบริการจากสากล

กลยุทธ์ 4 ทำให้บุคลากรรู้เท่าทัน นำสมัย

กลยุทธ์ 5 มีคุณภาพ มีศักยภาพรองรับการให้บริการอย่างมีมาตรฐาน

กลยุทธ์ 6 สามารถทำได้ตรงตามที่ถูกค่าต้องการ

กลยุทธ์ 7 ไม่มุ่งเน้นการซื้อเครื่องมือให้ล้ำสมัย

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มอบหมายงานตามคำบรรยายลักษณะงาน ( Job Description: JD)

กลยุทธ์ 2 สร้างให้มีคำบรรยายลักษณะงาน (Shadow JD) ที่ต้องสามารถทำงานในตำแหน่งอื่นและของผู้อื่นได้

กลยุทธ์ 3 จับคู่กันเพื่อเรียนรู้งานของกันและกันเพื่อให้ทำงานง่ายขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าใจกันมากขึ้น

กลยุทธ์ 4 ลดการคิดไปเองโดยภายในฝ่ายต้องรู้งานกันทั้งหมด

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำให้บุคลากรรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ในส่วนงาน

กลยุทธ์ 2 ต้องตระหนักในความสำคัญของคนที่ทำงานให้สำเร็จ

กลยุทธ์ 3 สนับสนุนให้ทำงานต่าง ๆ ให้ได้ โดยให้ความรู้ ให้เครื่องมืออำนวยความสะดวกและสร้างเครือข่ายให้

กลยุทธ์ 4 นำงานที่บุคลากรทุกคนทำงานเหมือนกันมาเขียนแผนผังความคิด (Mind Map)

กลยุทธ์ 5 ทำโครงสร้างใหม่ รวบรวมกลุ่มงาน บุคลากรแต่ละคนต้องมีงานที่เป็นความรับผิดชอบหลักอยู่ 1 กลุ่ม และต้องทำงานแทนกันได้ด้วย

กลยุทธ์ 6 ส่งบุคลากรไปอบรมที่หน่วยงานภายนอกระดับชาติ เพื่อเปลี่ยนวิธีการเปลี่ยนวิธีคิด ไปสู่การเป็นพลเมืองหรือบุคลากรอัจฉริยะ (Smart People)

กลยุทธ์ 7 ต้องรู้/เชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพ (Professional) ในวิชาชีพหรืองาน

กลยุทธ์ 8 มีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path)

กลยุทธ์ 9 ทำงานให้สำเร็จอย่างชาญฉลาด ชาญฉลาดอย่างพอเหมาะพอดี

กลยุทธ์ 10 เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องทำ ให้บริการและส่งมอบ

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็นเป้าหมาย (Goal) ที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

กลยุทธ์ 2 วิเคราะห์ความพร้อมและสิ่งที่ขาด

กลยุทธ์ 3 เติมเต็มและพัฒนาเพิ่มพูนขึ้น

กลยุทธ์ 4 วางกลยุทธ์มุ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแผนผังแสดงการพัฒนาหรือลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับเวลา (Timeline) และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

กลยุทธ์ 5 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อขึ้นนำการดำเนินการตามกลยุทธ์

กลยุทธ์ 6 มอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบดำเนินการและติดตามอย่างชัดเจน

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พิจารณาคูยทธศาสตร์ชาติ คูสถานการณ์ปัจจุบันให้สอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 2 พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้ตอบโจทย์ด้วยการส่งไปดูงานไปศึกษา

กลยุทธ์ 3 ร่วมมือทำวิจัยและฝึกอบรมกับภาคอุตสาหกรรม

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 วิเคราะห์ SWOT การทำงานและความสามารถของบุคลากร
- กลยุทธ์ 2 มีเป้า และชี้เป้าว่าบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มต้องอบรมพัฒนาสิ่งใดเรื่องใด
- กลยุทธ์ 3 จัดอบรมให้ตรงกับสายงานด้วยวิธีการที่ตรงกับสายงาน
- กลยุทธ์ 4 สร้างบรรยากาศการแข่งขันให้เกิดการพัฒนาตลอดเวลา
- กลยุทธ์ 5 จัด Workshop กลุ่มย่อย
- กลยุทธ์ 6 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่เกียรติคุณคนทำดีคนทำได้
- กลยุทธ์ 7 พัฒนาแบบพุ่งเป้าและหมั่นเตือนย้ำซ้ำ ๆ และทบทวนอยู่เสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 เน้นการพัฒนาเรื่องคนเป็นสำคัญ
- กลยุทธ์ 2 สร้างให้บุคลากรมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- กลยุทธ์ 3 เปิดโอกาสให้เรียนรู้อยู่เสมอ
- กลยุทธ์ 4 เปิดกว้าง เปิดใจให้รู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกับรู้งานของตนเอง
- กลยุทธ์ 5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานให้สำเร็จราบรื่นจากเพื่อนร่วมงาน
- กลยุทธ์ 6 เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่ดี
- กลยุทธ์ 2 มีคณะกรรมการจัดการความรู้
- กลยุทธ์ 3 มีการประชุมปรึกษาหารือและจัดงานร่วมกับส่วนงานอื่น ปีละ 3 ครั้ง
- กลยุทธ์ 4 ดำเนินการทุกเรื่องไม่มากหรือน้อยเกินไป มีเหตุผล มีความจำเป็น และมี

ประโยชน์สูงสุดในขณะนั้นอย่างรอบคอบ



- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 17 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ฝึกคนเป็นงานหลัก ให้คนเชื่อมกับงานที่แท้จริง

กลยุทธ์ 2 ฝึกคนจากการทำงานจากโจทย์และปัญหาที่แท้จริง โลกที่แท้จริงในงานจริง จากภาคอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 3 พิจารณาปัจจัยที่เข้ามากระทบพร้อม ๆ กันทำให้มีผลกระทบหลายทางคำตอบก็มีต้องหลายคำตอบ

กลยุทธ์ 4 ฝึกคนหลายวิธีการ ด้วยกระบวนการการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา พัฒนาและค้นหาศักยภาพ (Coaching)

กลยุทธ์ 5 ทำงานภายใต้ความกดดันในการบริหารจัดการ ผลงาน เวลา เงินและทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัด

กลยุทธ์ 6 ปลุกฝังการนำทักษะใดที่ต้องการใช้เป็นเป้าหมายเป็นตัวตั้งของการทำงาน

กลยุทธ์ 7 ขาดทักษะใด ทำเรื่องใดไม่เป็น ให้ลองทำเรื่องนั้นทันที

กลยุทธ์ 8 ติดตามสอบถามว่าขาดสิ่งใดและสิ่งใดที่จะทำให้งานเสร็จสำเร็จได้

กลยุทธ์ 9 ส่งเสริมการเรียนรู้ในอนาคตรู้เพื่อทำให้ได้อย่างแท้จริง พร้อมพัฒนาและปรับตัวให้ทำตามสิ่งนั้น ๆ ให้ได้

กลยุทธ์ 10 จัดให้งานแต่ละงานทำวิกิพีเดีย (Wikipedia) ของตนเอง ซึ่งเป็นการอธิบายฝึกเขียนวิกิพีเดียให้เป็นและให้ได้หนึ่งหน้าภายในสามเดือน

กลยุทธ์ 11 ซ้ำเป่าว่าคือสิ่งนี้ ก็ซ้ำเป่าและตั้งเป่านั้น ใจของจริงให้เรียนรู้เพื่อทำสิ่งนั้นให้ได้

กลยุทธ์ 12 ให้นำปัญหาของส่วนงานไปทำวิจัยแล้วนำไปพัฒนางานของตนเองและเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาขององค์กร

กลยุทธ์ 13 นำโจทย์มาวางทับกันแล้วพุ่งไป ทุกคนพัฒนาตามสิ่งที่องค์กรต้องการได้

กลยุทธ์ 14 สร้างแรงตึงแล้วไปเรียนรู้มาให้ได้เพื่อเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้เกิดวิธีแก้ปัญหา (Solution) และ Workflow อัตโนมัติที่เติบโตเร็วที่สุด

กลยุทธ์ 15 เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน (Adobe Sign) เช่น ทำใบลาออนไลน์

กลยุทธ์ 16 จัดอบรมเป็นแบบตัดตามสั่ง (Tailor Made) ให้บุคลากรแต่ละคนไปอบรมเรื่องนั้น ๆ แล้วนำมาสอนเพื่อนร่วมงานต่อ

กลยุทธ์ 17 ต้องอยู่ภายใต้แรงดึงตลอดเวลา ส่วนงานเป็นผู้ฝึกมุ่งเน้นตั้งเป้าหมายไว้ในทุกงานที่บุคลากรต้องทำ (Goal-Oriented) โดยหาเครื่องมือมาฝึกมาสนับสนุน อยากได้สิ่งนี้สิ่งนั้นก็ ต้องทำ ค่อย ๆ ไปในทางนั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 กระตุ้นการมองหาจุดแข็งของแต่ละบุคคล

กลยุทธ์ 2 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

กลยุทธ์ 3 ผลักดันให้ไปสัมมนาและอบรม หรือให้บุคลากรเสนอแนวทางในการอบรม

กลยุทธ์ 4 มีแผนพัฒนาบุคลากรตามยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ 5 ให้บุคลากรทุกคนเขียนแนวทางในการพัฒนาตนเองในแต่ละปีงบประมาณ

กลยุทธ์ 6 พิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรทุกปี ทำให้ส่วนงานรู้ทิศทางของบุคลากรทุกสายงาน

กลยุทธ์ 7 ประเมินผลว่าสิ่งที่วางแผนไว้ประสบผลหรือไม่อย่างไร

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มอบหมายให้ 1 งานต่อบุคลากร 1 คน

กลยุทธ์ 2 แบ่งงานชัดเจน

กลยุทธ์ 3 จัดให้บุคลากรสายวิชาการ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาจารย์ชาวต่างชาติ

กลยุทธ์ 4 มอบหมายให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้ทำงาน รู้งานกันและกัน มีส่วนร่วมกันในทุก ๆ งาน

กลยุทธ์ 5 จัดสรรให้บุคลากรทุกคนมีผลงาน ได้รับผิดชอบงานอื่น ไม่ใช่ทำงานเดิม ๆ เท่านั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ตอบโจทย์พันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน

กลยุทธ์ 2 มีทุนมนุษย์คือสิ่งที่เป็นหลัก เน้นไปที่ตัวบุคคล

กลยุทธ์ 3 นำกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการมาต่อยอด

กลยุทธ์ 4 ยึดหลักธรรมาภิบาล ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและบริหารงาน ให้คิดนอกกรอบ ให้มีแนวคิด สร้างความคิดใหม่ๆ ลดเวลาทำงาน ให้เรียนรู้ตลอดเวลา

กลยุทธ์ 5 พัฒนาทักษะ (Soft Skills) ที่ขาด คือ ทักษะด้านอารมณ์ ความรู้สึก การเข้าสังคม การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ฝึกให้บุคลากรคนหนึ่งสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ได้หลายงาน (Multifunction)

กลยุทธ์ 2 ดำรวจข้อมูลและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนไปอบรมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และทักษะด้านภาษา 2 ทักษะนี้เป็นหลัก

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ 2 ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าและให้ได้ประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 3 เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 4 หาตัวตนที่แท้จริงของส่วนงานให้พบว่าถูกสร้างและมีรากฐานพื้นฐานจากจุดใดและแตกต่างอย่างไร

กลยุทธ์ 5 เข้าใจในพื้นฐานของส่วนงานแล้วสานต่อและพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มี

กลยุทธ์ 6 ฝึกอบรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 7 พิจารณาว่าบุคลากรพร้อมทางด้านใดก็พัฒนาบุคลากรไปในด้านนั้น

กลยุทธ์ 8 มีองค์ความรู้และพร้อมต่อองค์กรอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 9 พิจารณาที่จะช่วยเหลือตนเองและพัฒนาในแบบของตนเอง

กลยุทธ์ 10 ต้องปรับเปลี่ยนแผนตลอดเวลาตามยุคสมัยนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทั้งสายงานควบคู่กันไป เน้นให้ไปฝึกอบรมวิชาที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ให้ทุนไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้ฝึกอบรมระยะสั้น ให้ทุนเรียนต่อปริญญาโท

กลยุทธ์ 2 จัดสรรหาทุนในการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กลยุทธ์ 3 เน้นเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเข้าสู่ยุค Digital และยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมกับมุ่งเน้นด้านของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อรองรับตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

กลยุทธ์ 4 จัดอบรมการใช้ Software ต่าง ๆ การใช้ Google เทคโนโลยีสารสนเทศ รูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ 5 วางกรอบนโยบาย กลยุทธ์ระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรทั้งสองสายงาน ทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

กลยุทธ์ 6 ดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดทำแผน 5 ปี

กลยุทธ์ 7 ปรับแผนในช่วงตอนกลางปีให้สอดคล้องสถานการณ์ ความพร้อมของส่วนงาน กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงหรือนโยบายของรัฐบาล

กลยุทธ์ 8 มีความร่วมมือและมีโครงการกับศิษย์เก่า องค์กรทั้งในและต่างประเทศ

2. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 116 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ฯ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ผลิตบุคลากรให้มีองค์ความรู้ที่พร้อมต่ออุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 2 ร่นระยะเวลา นำ Digital เข้าไปประยุกต์ใช้เฉพาะในแต่ละศาสตร์

กลยุทธ์ 3 ไม่ต้องเป็นสิ่งหรืออะไรที่ใหม่ล้ำยุค แต่สามารถให้นำสิ่งที่มีมาประยุกต์ใช้เสริมทักษะให้เกิดเข้าใจมากขึ้น

กลยุทธ์ 4 สร้างตรรกะ (Logic) ที่จะปรับอย่างไรให้เข้ากันได้และเท่าทันกับยุคสมัย

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ผลักดันให้บุคลากรที่ต้องการไปเพิ่มพูนความรู้ไปศึกษาฝึกอบรม

กลยุทธ์ 2 จัดอบรมให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกงานทั้งส่วนงานมีมาตรฐานเดียวกัน

กลยุทธ์ 3 จัดทำเกณฑ์พื้นฐานให้สอบวัดระดับ สำหรับบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology, IT)

กลยุทธ์ 4 ส่งเสริมให้บุคลากรรู้ว่าอะไรคืออันตราย

กลยุทธ์ 5 พยายามจะดำเนินการให้เข้าสู่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานดิจิทัลให้ได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนไปกับมหาวิทยาลัยด้วยการช่วยผลักดัน สนับสนุนและยกระดับการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 2 มีความเห็นว่าสื่อมีความสำคัญ และจะจัดทำเป็นสื่อ e-Learning ทำลงระบบ

กลยุทธ์ 3 ให้เป็นงานหลักที่จะผลิตสื่อช่วยในการเรียนการสอนของอาจารย์

กลยุทธ์ 4 คิดถึงความคุ้มค่ากับเงินเดือนที่ได้รับในการทำสื่อขายให้หน่วยงานภายนอก

กลยุทธ์ 5 จะทำสื่อให้แก่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยก่อน ส่วนที่เหลือจึงจะนำไปขายภายนอก

กลยุทธ์ 6 ตั้งคณะกรรมการดำเนินการระบบการเรียนออนไลน์ เป็นระบบการศึกษาแบบเปิด โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ มาเป็นข้อจำกัด มีองค์ความรู้อยู่ในเว็บเหมือน Thai MOOC

กลยุทธ์ 7 มอบให้อาจารย์ที่จะเกษียณที่สอนช่างกลึง ช่างเชื่อมถ่ายวิดีโอเพื่อเก็บเป็นองค์ความรู้ไว้เรียนในระบบ

กลยุทธ์ 8 ทำแบบนี้จุดนี้ให้เป็นคำรับรองทุกปี ๆ ทำให้ส่วนงานมีความคุ้มค่าที่รัฐจะจ่ายเงินเดือนให้

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ไม่ซุกซ่อนปัญหาไว้ นำปัญหาออกมาแจกแจง

กลยุทธ์ 2 ให้เตรียมตัวรับดิจิทัล

กลยุทธ์ 3 ให้บุคลากรฝึกปฏิบัติให้ดูก่อนนำไปเสนอสู่สาธารณะ

กลยุทธ์ 4 สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ฝึกให้ทำให้อิน ให้เกิดประสบการณ์ ฝึกให้เรียนรู้

กลยุทธ์ 5 มีศูนย์ Virtual Reality ที่ใหญ่ที่สุด

กลยุทธ์ 6 มีอบรมต่าง ๆ วิธีสอนบุคลากร คือ ศึกษา เตรียม ลงมือทำ ทำงานทำได้ดีทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 14 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรตามสายงาน

กลยุทธ์ 2 เสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร (Information Technology) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่เปลี่ยนไป

กลยุทธ์ 3 ให้อิสัยทัศน์ไปว่าต้องการให้ส่วนงานเป็นแบบใด

กลยุทธ์ 4 เพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ให้บุคลากร

กลยุทธ์ 5 สนับสนุนเครื่องมือในการสร้างเนื้อหา (Content Tool) ต่าง ๆ และเรื่องสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

กลยุทธ์ 6 เพิ่มขีดความสามารถสืบค้นที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลยุทธ์ 7 พัฒนาระบบดัชนีชี้้นำการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

กลยุทธ์ 8 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ

กลยุทธ์ 9 พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและศัพท์ให้เป็นสากล

กลยุทธ์ 10 มีด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อรองรับความต้องการของผู้รับบริการ

กลยุทธ์ 11 ตั้งเป้าหมายจะเป็นส่วนงานอัจฉริยะ

กลยุทธ์ 12 พัฒนาฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารมากขึ้น

กลยุทธ์ 13 พัฒนาให้รู้จักสิ่งใหม่ ๆ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) Internet of Things (IoT)

กลยุทธ์ 14 ดำเนินการทำให้การจัดอันดับ (Ranking) ของมหาวิทยาลัยเลื่อนระดับดีขึ้นได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำตามแผนประกันคุณภาพ

กลยุทธ์ 2 ให้ไปอบรมหลักสูตรระยะสั้น

กลยุทธ์ 3 ใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้การทำงานแม่นยำรวดเร็วมากขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำงานงานต้องยึดตามระเบียบระบบ

กลยุทธ์ 2 เน้นในเรื่องการสื่อสาร

กลยุทธ์ 3 ขับเคลื่อนการประชุมออนไลน์ได้ง่ายขึ้น เพราะบุคลากรมีอายุไม่มาก

กลยุทธ์ 4 เน้นทักษะการใช้ภาษา

กลยุทธ์ 5 รับบุคลากรใหม่จะต้องมีผลสอบภาษาอังกฤษแนบมาด้วย

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำงานเป็นหลัก มี Server กลาง บุคลากรทุกคน

กลยุทธ์ 2 ทำงานหลายอย่างร่วมกันผ่าน Server นี้

กลยุทธ์ 3 ลงทุนเรื่องของสารสนเทศมาก ไม่ใช้กระดาษในการทำงาน

กลยุทธ์ 4 ใช้กูเกิล (Google) ในการจัดเอกสาร

กลยุทธ์ 5 มีกูเกิลทีม (Google Team) มาช่วยย่นระยะเวลาในการประชุมจากการให้ทุกคนไปอ่านเอกสารออนไลน์ที่ส่งให้ไปก่อน

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 Digital เป็นเรื่องของความจำเป็นสำหรับยุคสมัย

กลยุทธ์ 2 COVID-19 มาช่วยให้ Digital เกิดรวดเร็วขึ้น

กลยุทธ์ 3 Digital ทำให้ระบบมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหลายเรื่องสะดวก ไม่ต้องมีกระดาษมากมายและไม่ต้องสิ้นเปลือง

กลยุทธ์ 4 รับงบประมาณจากเงินภายในและพันธกิจจากรัฐ ต้องเต็มเต็มและปฏิบัติตามกฎหมายเหล่านั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรๆ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พยายามทำให้ส่วนงานเป็นสำนักงานอัจฉริยะที่ไร้กระดาษ (Smart Paperless Office)

กลยุทธ์ 2 หันกลับมาพิจารณาความพร้อมของส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 หาคอร์สที่ให้มาอบรม บุคลากรสายวิชาการให้ไปฟังตัวอยู่ในสถานประกอบการเพื่อนำองค์ความรู้กลับมาใช้ในการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 4 มีโปรแกรมสำเร็จรูปมาฝึกอบรมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ส่วนงานต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ให้

กลยุทธ์ 5 พิจารณาการต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ตามหลักเหตุผลว่าจะนำมาทำสิ่งใดบ้าง

กลยุทธ์ 6 ไม่สนับสนุนให้ซื้อเทคโนโลยีมากนักเพราะเปลี่ยนไปรวดเร็วอะไรบ้างงบประมาณมีจำกัด

กลยุทธ์ 7 เน้นเตรียมคนให้พร้อมให้มีพื้นฐานให้แน่น ให้พร้อมเรื่องเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 8 มีบันทึกความร่วมมือกับศิษย์เก่าเรื่องเครื่องมือ การจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนบุคลากร/ส่วนงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรๆ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 นำหลักสูตรมาทำเป็นระบบการเรียนทางไกล (Distance Learning) เริ่มตั้งแต่ก่อนสถานการณ์ COVID-19

กลยุทธ์ 2 พิจารณาความพร้อมของส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 นำระบบ IT มาพัฒนาในหลาย ๆ ส่วน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

กลยุทธ์ 4 ริเริ่มทำเป็นระบบประเมินแบบออนไลน์ (Paperless)



กลยุทธ์ 5 นำ IT มาจัดการงานบริหาร เน้นงานที่มีความซับซ้อนมาก ๆ เพื่อลดเวลาทำงานนี้ของบุคลากรลง จะได้ไปทำงานอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ (Impact) ที่มากกว่านี้ได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ทำให้บังคับให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์ 2 สถานการณ์ COVID-19 วิฤตติคือโอกาส

กลยุทธ์ 3 ลงทุนกับอุปกรณ์ (Gadget) และเทคโนโลยีที่ต้องใช้สร้าง Platform เพื่อได้รับสิทธิ์หรือโอกาสในการใช้ (Access) ได้ง่าย ๆ เป็นปัจจุบัน ให้มีข้อมูล (Data) มาก ๆ ให้เกิดสารสนเทศ (Information) เพื่อให้กระบวนการลดลง

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การสำรวจความรู้และทักษะทางดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร

กลยุทธ์ 2 พิจารณาสายสนับสนุนวิชาการก่อนประการแรก

กลยุทธ์ 3 สนับสนุนให้อาจารย์สอนอย่างดี คือเป้าหมายของส่วนงานเพราะเราเป็นแหล่งผลิตบัณฑิต

กลยุทธ์ 4 พิจารณาและสนับสนุน Digital Literacy อาจารย์จะต้องมีสมรรถนะทางดิจิทัล (Digital Competency)

กลยุทธ์ 5 ในอีก 3 ปี 5 ปี อยากได้ Competency อะไรเพิ่มขึ้น ให้วางแผนตนเอง

กลยุทธ์ 6 หมั่นสำรวจตรวจสอบทุกปี ไม่ว่าเทคโนโลยีอะไรมาใหม่ บุคลากรทุกคนก็จะติดตามตามทันได้ตลอด เป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่จำเป็นต้องบังคับให้ทำก่อนแล้วก็จะทำเป็นนิสัย

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พิจารณา IT ของส่วนงานมีอะไรที่น่าจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้าง

กลยุทธ์ 2 พิจารณางบประมาณ ความจำเป็น ราคาไม่แพงมากเกินไป และคุ้มค่างบประมาณ เช่น วารสารก็จะปรับจากกระดาษเป็นแบบออนไลน์

กลยุทธ 3 พยายามผลักดันให้วารสารเข้าสู่ TCI (Thai-Journal Citation Index Centre)  
 กลุ่มที่ 1

กลยุทธ 4 ทำตาม IT ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

• ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธนี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 5 กลยุทธ ดังนี้

กลยุทธ 1 ทำตนเองให้เป็นก่อน ต้องทำเป็นตัวอย่างให้บุคลากร

กลยุทธ 2 ทำดิจิทัลหรือเทคโนโลยีให้เป็น เหมือนนำเอาเทคโนโลยีมาจำลองโลกมาอยู่กับเรา

กลยุทธ 3 บุคลากรก็จะรู้ ซึมซับได้เอง ว่ามีให้ทำแบบนี้ บุคลากรก็จะหาวิธีการทำเอง

กลยุทธ 4 พิจารณาดูโลกว่า Digital ไปทางใด

กลยุทธ 5 นำเทคโนโลยีมาใช้งานเลยเหมือนเป็นตัวบังคับบุคลากร ต้องแสดงให้บุคลากรเห็น ทำให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคย

• ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธนี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 8 กลยุทธ ดังนี้

กลยุทธ 1 ส่งเสริมจัดสัมมนาและอบรมทางด้านการทำงานในระบบดิจิทัล

กลยุทธ 2 มอบให้หัวหน้าสำนักงานวางแผนการให้ความรู้ จัดทำฐานข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์

กลยุทธ 3 ให้อาจารย์ทุกคนเสนอว่าต้องการสิ่งใดในการเรียนการสอน ตั้งแต่วิกฤต COVID-19

กลยุทธ 4 มีโปรแกรมสำเร็จรูปมาฝึกอบรมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ส่วนงานต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ให้

กลยุทธ 5 มีนโยบายทั้งให้ (Give) และรับ (Take) แก่บุคลากร

กลยุทธ 6 ต้องมีตัวช่วยให้เช่นอุปกรณ์ ชื่อ User Zoom ให้แก่อาจารย์

กลยุทธ 7 ให้ได้ใช้ได้ลองใช้ทำให้รู้ปัญหาในการเรียนการสอน ช่วยให้มีหนทางนำมาปรับปรุงที่จะมาอยู่กับ Digital มากขึ้น

กลยุทธ 8 ลดการใช้กระดาษ โดยการบังคับบุคลากรได้เข้าสู่ Digital อื่นเรื่องต่าง ๆ ลง Cloud ให้บุคลากรเข้าไปเช็คไปดูเอง

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก

กลยุทธ์ 2 รับอาจารย์ด้าน Digital Marketing เข้ามากำกับดูแลเรื่อง Application ทำ Banner และทำ Website

กลยุทธ์ 3 ให้อาจารย์และพนักงานได้พูดคุยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปด้วยกัน

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 นำแนวทางที่มหาวิทยาลัยนำร่องมาปรับใช้และปรับจากส่วนงานของเราแล้วเข้าไปช่วย

กลยุทธ์ 2 ทำเว็บไซต์ของส่วนงานให้เป็น One Stop Service ที่ผู้ใช้บริการเข้าได้ทุกที่ทุกเวลา ได้ตอบโต้ตลอดเวลา

กลยุทธ์ 3 จัดทำแผนเรียนรู้ออนไลน์ Phase แรกทำอะไร Phase 2 ทำอะไร

กลยุทธ์ 4 ใ้บุคลากรที่เป็นคนใช้คนทำมีส่วนร่วมทำด้วยกัน เข้ามาร่วมกันเป็นกระบอกเสียง ร่วมกันคิดและร่วมกันทำ

กลยุทธ์ 5 ใ้บุคลากรทุกคนเพิ่มพูนทักษะ (Up Skill) ด้วยการไปอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมให้รับมือโลกอนาคต

กลยุทธ์ 6 มีเครื่องมือช่วย ซื่อ โปรแกรมให้เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรในการทำงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ลดกระบวนการ (Process) ทำงาน

กลยุทธ์ 2 ทำงานไร้กระดาษ (Paperless) พยายามทำทุกอย่างบนดิจิทัล บน Cloud

กลยุทธ์ 3 ทำให้บุคลากรพร้อมทำงานที่ใดก็ได้ด้วยการจัดอบรมบ่อย ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป

กลยุทธ์ 4 หมั่นสอดแทรกใ้บุคลากรทุกคนช่วยกันสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์ที่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ผลิตบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ที่พร้อมต่ออุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 2 ร่นระยะเวลาด้วยการนำ Digital เข้าไปประยุกต์ใช้เฉพาะของแต่ละศาสตร์

กลยุทธ์ 3 ไม่ต้องเป็น Digital ที่ใหม่ล้ำยุค แต่สามารถให้นำสิ่งที่มีมาประยุกต์ใช้เสริมทักษะให้เข้าใจมากขึ้น

กลยุทธ์ 4 สร้างตรรกะ (Logical) ว่าจะปรับอย่างไรให้เข้ากันได้และเท่าทันกับยุคสมัย

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์ที่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรฯ เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการควบคู่กันไปด้วยการฝึกอบรมวิชาที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ฝึกอบรมระยะสั้น ให้นำทุนไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ 2 พยายามจัดสรรหาทุนฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้แก่บุคลากร

กลยุทธ์ 3 เน้นบุคลากรให้เข้าสู่ยุค Digital และยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อรองรับพันธกิจด้านของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

กลยุทธ์ 4 วางกรอบนโยบายและกลยุทธ์ระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรทั้งสอง

กลยุทธ์ 5 ดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงาน 5 ปี

กลยุทธ์ 6 ปรับแต่ละแผนในช่วงกลางปีเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงหรือนโยบายของรัฐบาลที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ขึ้นอยู่กับความพร้อมของมหาวิทยาลัย

3. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 125 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และ ค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็น Role Model เป็นต้นแบบ ให้บุคลากร

กลยุทธ์ 2 จัดกิจกรรม โครงการอบรม โดยวิทยากรภายนอกเพื่อจะได้ศึกษาจากหน่วยงานอื่นและได้นำมา ประยุกต์ใช้ และนำมาเปลี่ยนวิธีการที่จะทำให้คนเข้าร่องเข้ารอย คนเข้าระเบียบ

กลยุทธ์ 3 จัดให้มีหลักสูตรหรืออะไรใหม่ ๆ ให้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น

กลยุทธ์ 4 สร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ดำเนินโครงการผู้บริหารพบผู้ปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ 2 แจกกฎแจ้งระเบียบต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไรแล้วบ้าง มีอะไรเพิ่มเติมบ้างแก่บุคลากร

กลยุทธ์ 3 กระจายอำนาจเข้าสู่หัวหน้าฝ่าย

กลยุทธ์ 4 ทำเกณฑ์ประเมินให้ครอบคลุมโปร่งใส ตรวจสอบได้มากขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เปิดโอกาสให้ได้ทำงาน คนเก่งฝึกได้

กลยุทธ์ 2 เป็นหลักให้เมื่อบุคลากรทำผิดพลาด

กลยุทธ์ 3 อบรมเป็นการให้แนวทางแนวคิดแล้วต้องนำเอามาลองทำ

กลยุทธ์ 4 ต้องยอมรับในความพลาดได้ด้วย นี่ก็วิธีการของการทำให้บุคลากรเก่ง คนดีต้องทำตัวอย่างให้ดู

กลยุทธ์ 5 ยกย่องคนดีหรือบุคคลตัวอย่าง/ต้นแบบให้บุคลากรดูบุคลากรเห็นแล้วให้ฟัง แต่ละคนดีเรื่องใดคืออย่างไร

กลยุทธ์ 6 ต้องค่อย ๆ สอดแทรก บุคลากรจึงจะซึมซับ

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำให้คนเก่งจากการประชุม จากการอบรม

กลยุทธ์ 2 ให้แต่ละฝ่ายเตรียมแผนพัฒนา

กลยุทธ์ 3 มีการอบรม

กลยุทธ์ 4 กระจายอำนาจ (Decentralize) ให้แต่ละฝ่ายบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 5 สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร ทำได้ดี ชมเชยให้รางวัล

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะ หลักสมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีนโยบายเป็นส่วนงานที่ประกาศความคาดหวังแก่คนทำงานให้ทราบ

กลยุทธ์ 2 มีคณะกรรมการกำกับเรื่องจรรยาบรรณ

กลยุทธ์ 3 จะสอดแทรก เน้นย้ำตามกิจกรรมต่าง ๆ โครงการอบรม สัมมนา

กลยุทธ์ 4 สอนถึงผลกระทบความร้ายแรงจากการการทำงาน

กลยุทธ์ 5 มีคณะกรรมการสอบสวน

กลยุทธ์ 6 มอบให้หัวหน้าฝ่ายดูแลคอยตรวจสอบ

กลยุทธ์ 7 มีคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องของพัสดุ

กลยุทธ์ 8 ทำงานต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

กลยุทธ์ 9 ดูแลบุคลากรเหมือนพี่เหมือนน้องเหมือนครอบครัว

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำ 5 ส ปีละ 2 ครั้ง

กลยุทธ์ 2 ทำทุกอย่างตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 3 ให้บุคลากรในส่วนงานเป็นผู้คิดเป็นส่วนใหญ่

กลยุทธ์ 4 ไม่มีเงินสตออยู่ที่ผู้ใด มีคนตรวจสอบภายในตลอดเวลา ไม่มีการคอร์รัปชัน

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากรทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 แบ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมดเป็น 2 สาย ฝ่ายวิชาการหางาน หาเงินเข้ามา เป็นวิทยากร รับงานบริการวิชาการ ฝ่ายสำนักงานสนับสนุนชำระบัญชีทำให้ชดไม่ให้เกิดการเคลือบแคลง

กลยุทธ์ 2 ต้องให้ความไว้วางใจกัน การชำระบัญชีทั้งส่วนงานและมหาวิทยาลัย ได้รับรู้ตรงกันเท่ากันเหมือนกัน

กลยุทธ์ 3 นำงบประมาณ เงินเข้าเงินออกเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทุกเดือน

กลยุทธ์ 4 เผยแพร่ข้อมูลเอกสารให้ดู ไม่ได้เป็นความลับ

กลยุทธ์ 5 ปรับย้ายบุคลากรที่ทำผิดกฎระเบียบ ให้เห็นชัดเจนว่ามีผลตามมา

กลยุทธ์ 6 ทำตนเป็นเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่รับเงิน นำเงินเข้าส่วนกลางทั้งหมด

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ใช้ตนเองเป็น Role Model

กลยุทธ์ 2 นำเอาเรื่องที่มีการทุจริตใด ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาบอกมาสอน

กลยุทธ์ 3 สอนให้ระมัดระวังเรื่องกฎเรื่องระเบียบ

กลยุทธ์ 4 กำชับดูแลให้เกิดธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ 5 เน้นหลักการสื่อสาร เข้าถึงบุคลากร

กลยุทธ์ 6 ใช้ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

กลยุทธ์ 7 เน้นเรื่องกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เพราะงานนี้มีมากและอันตราย

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 Digital เป็นเรื่องความจำเป็นสำหรับยุคสมัย

กลยุทธ์ 2 COVID-19 ช่วยให้ Digital เกิดรวดเร็วขึ้น

กลยุทธ์ 3 Digital ทำให้ระบบมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหลายเรื่องสะดวก ไม่ต้องมีกระดาษมากมายและไม่ต้องสิ้นเปลือง

กลยุทธ์ 4 รับงบประมาณจากเงินภายในและพันธกิจจากรัฐ ต้องเต็มเต็มและปฏิบัติตามกฎหมาย

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสองสายจากงานหลักและจากทุกงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

กลยุทธ์ 2 ติดตามการพัฒนาตนเองของบุคลากรภายหลังการประเมิน

กลยุทธ์ 3 ให้อำนาจและกำลังใจอย่างอื่นร่วมด้วย เพื่อดูแลบุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจและธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ด้วย

กลยุทธ์ 4 ให้ความสำคัญประเมินเป็นหลัก

กลยุทธ์ 5 จะพูดคุยกันในตอนสัมมนา วิเคราะห์ว่าถึงกำหนดเวลาต้องขอผลงานหรือยัง ดัดจริต และขาดอะไร

กลยุทธ์ 6 มีระบบพี่เลี้ยงคอยดูแลและช่วยเหลือให้ถึงจุดเป้าหมาย

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 หมั่นเคาะสนิมสิ่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้วที่ทำให้บุคลากรทุกคนมี

กลยุทธ์ 2 ชี้แจงกฎเกณฑ์ ระเบียบใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากรทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำตามหลักการ PDCA

กลยุทธ์ 2 วัดความผูกพัน ความรู้สึกภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร



กลยุทธ์ 3 เห็นคุณค่างานที่ทำ พร้อมที่จะทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจให้อย่างสุดความสามารถ (Staff Engagement)

กลยุทธ์ 4 บอกข้อเท็จจริง สถานการณ์ขององค์กรและบอกสิ่งที่องค์กรต้องการภายในเวลาที่กำหนดตั้งแต่ต้นปี

กลยุทธ์ 5 ติดตามและประเมินผลว่าสิ่งที่ได้ผลที่ได้พอใจไหมหรืออย่างไร มีสิ่งใดบ้างต้องเพิ่มเติมและปรับปรุง

กลยุทธ์ 6 ประเมินผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจ

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 คนดีไม่มีอะไรมาวัดได้

กลยุทธ์ 2 คนเก่งวัดได้จากคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ 3 การปฏิบัติเหมือน ๆ กันเวลาอยู่ด้วยกัน

กลยุทธ์ 4 การให้เคารพศอกติกาของกลุ่ม เคารพศอกติกา เคารพเพื่อนร่วมงาน เคารพตนเอง ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง

กลยุทธ์ 5 การไม่ทำสิ่งใดที่เบียดเบียนกัน

กลยุทธ์ 6 การให้ลูกคิดว่าจะเดือดร้อนต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานหรือไม่ หากทำสิ่งไม่ดี

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมให้มีการอบรมในประเด็นต่าง ๆ ทั้งสมรรถนะวิชาชีพหรือไปอบรมเรื่องที่ต้องรู้

กลยุทธ์ 2 จัดสรรงบประมาณเงินรายได้ให้เป็นรายคน สามารถจะไปอบรมตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า 40 ชั่วโมงต่อปี เพื่อทำให้เป็นคนเก่งขึ้น

กลยุทธ์ 3 แข่งผลประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ปรับปรุงในประเด็นต่าง ๆ

กลยุทธ์ 4 เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมประเมิน 270 องศา

กลยุทธ์ 5 เน้นหลักของความรับผิดชอบคือมีการแบ่งงานที่ชัดเจน

กลยุทธ์ 6 วิเคราะห์งานว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

กลยุทธ์ 7 ต้องทำพอประมาณ คือต้องทำตามกฎระเบียบ มีความมีเหตุผลประมาณ

กลยุทธ์ 8 มีการกลั่นกรองเงินเดือนหลายขั้นตอน

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำตนเป็นตัวอย่างเป็นแบบอย่าง ทำเป็นค่านิยม ถ่ายทอดลงไปจนเกิดเป็นนิสัย

กลยุทธ์ 2 สร้างบรรยากาศ สร้างค่านิยมจากเรื่องเล็กน้อยเรื่องใกล้ตัว

กลยุทธ์ 3 ไม่ใช่วัสดุอุปกรณ์ของราชการในงานส่วนตัว

กลยุทธ์ 4 พูดเรื่องที่ต้องการสร้างค่านิยมขึ้นมา โดยไม่มีคำอะไรรุนแรง บุคลากรจะได้ทราบว่าผู้นำองค์กรมีความเห็นเรื่องนี้แบบนี้

กลยุทธ์ 5 ต้องตรงเวลาถ้าตัวผู้บริหารไม่ตรงเวลาบุคลากรก็ไม่ตรงเวลาไม่เกรงใจผู้บริหารต้องทำเหมือนมานั่งรอบุคลากรจะได้เกรงใจ

กลยุทธ์ 6 จะต้องจดบันทึกการประชุมหากมาประชุมสาย แต่ถ้ามาประชุมตรงเวลาทุกคน ก็ให้จดบันทึกเรียงตามรายชื่อตามตัวอักษร

กลยุทธ์ 7 ทำตัวเป็นตัวอย่างก็ต้องทำตัวให้ลำบาก ต้องแข็งแรง ต้องเข้มแข็งกว่าบุคลากร เพราะเมื่อเรื่องเล็ก ๆ แบบนี้ทำได้กฎระเบียบอะไรใหญ่ ๆ ก็จะได้เองโดยอัตโนมัติ

กลยุทธ์ 8 ทำให้เป็นคนเก่งด้วยการทำให้มีแรงดึงให้บุคลากรก้าวหน้าขึ้นไปอีก

กลยุทธ์ 9 นำเอาเครื่องมืออุปกรณ์มาช่วยให้ทุกคนต้องสร้างเครื่องมือ แบ่งเวลา หาตัวช่วยในการทำงานเหมือนการลงทุน เพื่อที่จะทำงานได้เร็วขึ้น

กลยุทธ์ 10 ผลักดันศักยภาพของตนเองตลอดเวลา

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จัดสรรเรื่องกายภาพให้พร้อมทั้งสถานที่และอุปกรณ์

กลยุทธ์ 2 ดูแลเรื่องของจิตใจ เป็นมิตรกับทุกคน สร้างความเป็นกันเอง

กลยุทธ์ 3 เข้าใจทิศทาง เข้าใจกฎระเบียบขององค์กร หากมีความขัดแย้งก็ยังคงเป็นไปในทิศทางขององค์กร

กลยุทธ์ 4 สร้างเครือข่ายและกิจกรรมภายในองค์กร จัดอบรมสัมมนาประจำปีละลายพฤติกรรม

กลยุทธ์ 5 สร้างกิจกรรมให้ทุกคนต้องมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน

กลยุทธ์ 6 สร้างแรงจูงใจ ให้เห็นถึงกฎระเบียบ เป็นแบบอย่าง ช่วยกันตรวจสอบดูแล

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

กลยุทธ์ 2 มีการสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างดี คุยเป็นงาน (Informal Talk)

กลยุทธ์ 3 มีสิทธิ์พูดคุยกับผู้บริหารได้ทุกคน ทุกคนในสำนักงานรู้ทุกคน รู้ทุกเรื่องเท่ากัน ตอบเรื่องของหลักสูตรได้ทุกแผนก แนะนำผู้ปกครองได้

กลยุทธ์ 4 ไม่มีคอขวดในการทำงานที่นี่

กลยุทธ์ 5 ค่อย ๆ แนะนำ ทุกคนมาไม่เท่ากัน คุยกันทุกคน ไม่เรียกคุย

กลยุทธ์ 6 รายงานตรงต่อผู้บริหารได้เลย ไม่มีการเลือกปฏิบัติ

กลยุทธ์ 7 ไม่เรียกรับของจากบริษัท พนักงานก็ไม่รับ บริษัทก็จะลดราคาให้

กลยุทธ์ 8 มีสมรรถนะในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดยอัตโนมัติ เพราะต้องพูดกับอาจารย์ชาวต่างชาติกับชาวต่างชาติทุกเรื่อง และจะต้องโพสต์เรื่องต่าง ๆ ลง Facebook ตลอดเวลา

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำให้บุคลากรทุกคนรับผิดชอบตนเองและภารกิจหน้าที่ของตนเองโดยอัตโนมัติ ทำเป็นกิจนิสัย

กลยุทธ์ 2 มีประชุมเป็นรอบเดือน รอบปีว่าต้องทำอะไรบ้างและทำอะไรดีแล้วบ้าง

กลยุทธ์ 3 ทำเป็นตัวอย่าง เล่นด้วย ทำด้วย มีส่วนร่วม

กลยุทธ์ 4 ตั้งแล้วต้องทำได้ เป็นการทำให้ตนเองนั้นเอง เพราะงานเป็นเพราะคุ้มกัน

ตัวเราเอง

กลยุทธ์ 5 มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบต่องาน

กลยุทธ์ 6 ใช้กลยุทธ์ตอบโจทย์ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 7 หาวิธีการ กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้สื่อสารกันมากขึ้น

กลยุทธ์ 8 ให้อิสระในการทำงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคน ดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จัดประชุม Town Hall ในสำนักงานเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการ ความรู้ (KM) และ คุณธรรมจริยธรรม (Ethic) หนึ่งปีก็จะได้ 12 เรื่อง

กลยุทธ์ 2 เพิ่มพื้นที่สีเขียว

กลยุทธ์ 3 ส่งเสริมให้ประหยัด ช่วยประหยัดพลังงาน มี Solar Rooftop

กลยุทธ์ 4 มีต้นไม้ให้สิ่งแวดล้อมสีเขียว มีถุงผ้า มีคัดแยกขยะ

กลยุทธ์ 5 นำนโยบายมหาวิทยาลัยมาต่อยอด

กลยุทธ์ 6 มีกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรม มีการบริจาคช่วยเหลือให้วัดและโรงพยาบาล

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคน ดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็นต้นแบบ

กลยุทธ์ 2 จัดกิจกรรม โครงการ นำคนนอกมาอบรมจะได้ศึกษาจากหน่วยงานอื่นบ้าง จะได้นำมาปรับใช้ และเปลี่ยนวิธีการที่จะทำให้คนเข้าร่องเข้ารอย

กลยุทธ์ 3 จัดให้มีหลักสูตรหรืออะไรใหม่ ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศให้คนเข้าระเบียบ แลกเปลี่ยนกับคนอื่น

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคน ดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรฯ และ ค่านิยม KMUTNB รวมทั้งจรรยาบรรณบุคลากร ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำให้บุคลากรเป็นทั้งคนเก่งคนดีเป็นเรื่องยาก เพราะบุคลากรมีความรู้ แนวความคิดต่างกัน

กลยุทธ์ 2 อบรมให้บุคลากรทุกคนต้องผ่านการอบรมสมรรถนะหลัก เพื่อผลักดันให้บุคลากรทุกสายงานทำผลงานสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ 3 อบรมสมรรถนะวิชาชีพเพื่อให้ทำงานได้ถูกต้องคล่องตัวรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

กลยุทธ์ 4 ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎตามระเบียบของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัดมากที่สุด

กลยุทธ์ 5 เป็นเรื่องที่อันตรายมาก ถ้ารู้เท่าไม่ถึงการณ์รู้แล้วยังทำผิดซ้ำอีก อาจจะต้องถูกให้ออก

กลยุทธ์ 6 ผู้บริหารจำเป็นต้องลงมากำกับดูแล

กลยุทธ์ 7 อบรมจริยธรรมความซื่อสัตย์จึงสำคัญ และเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานต้องแก้ไข

4. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 137 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เตรียมพร้อมให้บุคลากรเข้าใจกฎระเบียบ

กลยุทธ์ 2 สร้างบรรยากาศ สร้างค่านิยมจากเรื่องเล็กน้อยเรื่องใกล้ตัว

กลยุทธ์ 3 นำคนเก่งคนที่เกษียณมาทำการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)

กลยุทธ์ 4 มีการอบรมขั้นพื้นฐาน ให้ได้พัฒนาตนเอง มีตำแหน่งทางวิชาการ บุคลากรทุกคนต้องทำงานวิจัยตลอด เพื่อนำองค์ความรู้ไปถ่ายทอด

กลยุทธ์ 5 วิเคราะห์องค์ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 6 สร้างงานวิจัยเพื่อสร้างเครือข่ายทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ

กลยุทธ์ 7 นำปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้ของอุตสาหกรรมมาเป็นโจทย์ เพื่อให้ตอบโจทย์อุตสาหกรรมและการเปลี่ยนแปลงเสมอ

กลยุทธ์ 8 ให้ก้าวนำไปหนึ่งก้าวเสมอ

กลยุทธ์ 9 ไม่ต้องกลัวการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีโครงการในทุกปีงบประมาณ ส่วนใหญ่ 80 % มาจากแต่ละฝ่ายเอง

กลยุทธ์ 2 ปรับปรุงจากปัญหาการทำงานทำให้มีการจัดการที่ดีขึ้น โดยให้ผู้เสนอโครงการเป็นผู้รับผิดชอบหลักทั้งหมด บริหารจัดการโครงการตามที่กำหนดมาเอง

กลยุทธ์ 3 มีการให้ไปอบรมที่บุคลากรสนใจเอง เป็น Career Path

กลยุทธ์ 4 จัดสรรทุนสนับสนุนงานวิจัย ให้เบิกค่าแพร่ผลงานวิจัย

กลยุทธ์ 5 พัฒนางานประจำ มาสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R) เน้นปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนา

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 Smart People คือ คนที่คิดเป็น ฝึกให้เขาคิด

กลยุทธ์ 2 คัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะเฉพาะอยู่แล้วมา แล้วยกระดับ (Level Up) ขึ้นจากที่บุคลากรมีอยู่เดิม

กลยุทธ์ 3 พยายามให้โอกาส มีอิสระทางความคิดในงานที่จะทำ

กลยุทธ์ 4 ฝึกให้เป็นผู้นำ ให้กล้าที่จะนำ สิ่งใดที่ไม่ได้มีระเบียบว่าต้องนำผู้บริหารมาขึ้นเป็นประธาน ก็จะมอบหมายให้บุคลากรที่ทำงานด้วยกันมอบหมายกันเองว่าผู้ใดจะเป็นประธานของงานหรือโครงการนั้น เพื่อให้แต่ละคนได้ขึ้นมาเป็นผู้นำ เพื่อจะได้ฝึกวิธิตัด ฝักวิธีบริหารจัดการ ได้เมื่อเป็นผู้นำ

กลยุทธ์ 5 สนับสนุนให้บุคลากรนำศักยภาพของตนเองมาทำงานได้เต็มศักยภาพและมีความสุข ซึ่งจะทำให้ทุกอย่างทุกคนพัฒนากันไปทั้งหมด

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความรู้ความเข้าใจในสายงาน ในผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

กลยุทธ์ 2 ให้อบรมในสายงานในงาน เพื่อตอบโจทย์องค์กร

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำส่วนงานอัตโนมัติทั้ง 3 วิทยาเขต

กลยุทธ์ 2 ทำให้ Smart ต้องมี Source

กลยุทธ์ 3 จ้างบุคลากรที่เกษียณทำงานต่อเพราะรู้ระบบ รู้ Content ดี เพื่อสอนงานและพัฒนาต่อไป

- บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีคอร์สอะไรใหม่ ๆ ทันทันสมัยก็ส่งบุคลากรไปเรียนรู้

กลยุทธ์ 2 นำเอาเทคโนโลยีให้ใช้ให้คล่อง

กลยุทธ์ 3 มีการอบรมภาษาอังกฤษ Reskill และ Upskill ของบุคลากรตลอดเวลา

กลยุทธ์ 4 ให้โอกาส มีอิสระทางความคิดในงานที่จะทำ กล้าที่จะนำ

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ใช้ ISO 9001 และได้รับการรับรอง วัตถุประสงค์คือการเช็กคุณภาพ

กลยุทธ์ 2 ต้องไปฝึกอบรม 3 ครั้งต่อปี

กลยุทธ์ 3 มีแผนพัฒนาและอบรมของบุคลากรแต่ละคน

กลยุทธ์ 4 ให้ใช้เวลาในช่วง COVID-19 ไปปรับปรุงพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ 5 นำเอาผลการพัฒนาตนเองนั้นมายื่นขอพิจารณาการขึ้นเงินเดือนในรอบถัดไปได้ เป็นประกาศที่ชัดเจน

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ตั้งโจทย์ให้บุคลากรในแต่ละปีว่าควรมีอะไรเพิ่ม ทำอะไรใหม่ ให้ทันสมัย

กลยุทธ์ 2 รู้ว่าภายนอกมีอะไรใหม่ ที่น่าสนใจ ก็ควรไปศึกษา

กลยุทธ์ 3 ใช้เวลาการทำงานและสิ่งที่ทำประจำให้ลดน้อยลง

กลยุทธ์ 4 โจทย์คือสิ่งทำอยู่เดิมนั้นต้องดีขึ้น และสิ่งที่ไม่เคยทำทำไม่เป็น ต้องทำเป็น

กลยุทธ์ 5 ก้าวมากกว่าผู้อื่นหนึ่งก้าว

กลยุทธ์ 6 ใช้หุ่นยนต์เป็นผู้บรมออนไลน์เป็นแห่งแรก

กลยุทธ์ 7 จัดอบรมแบบทางไกล คนควบคุมผ่านทางไกลและทำสิ่งอื่น ๆ ในขณะเดียวกัน

ได้ด้วย

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 Digital เป็นเรื่องของความจำเป็นสำหรับยุคสมัย

กลยุทธ์ 2 COVID-19 มาช่วยให้ Digital เกิดรวดเร็วขึ้น

กลยุทธ์ 3 Digital ทำให้ระบบมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหลายเรื่องสะดวก ไม่ต้องมีกระดาษมากมายและไม่ต้องสิ้นเปลือง

กลยุทธ์ 4 รับงบประมาณจากเงินภาษีและพันธกิจจากรัฐ ต้องเต็มเต็มและปฏิบัติตามกฎหมายเหล่านั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พัฒนาศูนย์กลางทั้ง 2 สาขา 3 วิธีการ 1.ส่งไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ หาทุนสนับสนุนให้ศึกษาต่อถ้าไม่มีทุนก็จะร่วมทุนกับศิษย์เก่า แต่ทั้ง 2 วิธีนี้จะใช้งบประมาณมากเกินไป จึงทำวิธีการที่ 3 เป็นหลักคือการฝึกอบรม

กลยุทธ์ 2 ใ้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมาวิเคราะห์ Job Analysis

กลยุทธ์ 3 สร้างแบบสอบถามว่างานที่มีสิ่งใดทำได้ดี สิ่งใดทำแล้วต้องปรับ เพื่อหาความต้องการ (Need) ว่าสิ่งใดที่ขาดที่ทำไม่ได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ 4 นำเอาสิ่งนี้ไปเขียนเป็นวัตถุประสงค์ในการอบรม วางแผนการอบรมทั้งจากคนในมหาวิทยาลัยเองและส่งไปภายนอก

กลยุทธ์ 5 บอกวัตถุประสงค์ที่ต้องการคืออะไรและสัมพันธ์กันกับสิ่งที่ต้องการจะได้

กลยุทธ์ 6 ภายหลังการอบรมต้องมีตัววัดได้ และมีระบบติดตามหลังจากการอบรม

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ผลิตบัณฑิตออกไปอย่างไร ต้นแบบต้องเป็นก่อน



กลยุทธ์ 2 ต้องเป็นแบบอย่างให้บุคลากรพัฒนาทักษะที่ขาดหายไป  
 กลยุทธ์ 3 ต้องช่วยเพิ่มเติมทักษะให้ มีเครื่องมือเครื่องมือนี่ต่าง ๆ ให้ได้ฝึก  
 กลยุทธ์ 4 ฝึกอบรมให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป  
 กลยุทธ์ 5 มีศูนย์ฝึกทักษะทางวิทยาศาสตร์ให้บุคลากรได้เข้าไปลองใช้ให้ Hi-Tech เพื่อนำไปสอนเด็กได้

กลยุทธ์ 6 พัฒนาทั้งคนและส่วนงานให้รองรับสอดคล้อง เพราะเรานั้นปฏิบัติ เราก็ต้องพร้อม

กลยุทธ์ 7 สายสนับสนุนวิชาการก็มีระบบต่าง ๆ มาช่วยในการทำงานดีขึ้น  
 กลยุทธ์ 8 มีระบบคิดค่าสอนให้พนักงานช่วยคิด เสนอระบบในงานของตนเอง  
 กลยุทธ์ 9 ให้คิด Flow จนเกิด Software ของแต่ละงานต่าง ๆ พัฒนาทั้งระบบงาน และพัฒนา Competency ของบุคลากรแต่ละคนด้วย

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ไม่มียุทธศาสตร์คือยุทธศาสตร์ ดอกไม้ต้องบานได้ทุกสี
- กลยุทธ์ 2 บังคับให้ใคร โตไม่ได้ แต่ทำให้ทุกคน โตและพัฒนาได้ในแบบของตนเอง
- กลยุทธ์ 3 เป็นเพียงตัวช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาและเติบโตของบุคลากร
- กลยุทธ์ 4 เป็น Facilitator ต้องรู้ว่าบุคลากรเป็นแบบใด สไตล์การทำงานเป็นอย่างไร
- กลยุทธ์ 5 หมั่นคอย Monitor และให้ความสะดวก
- กลยุทธ์ 6 สนับสนุนแต่ไม่บังคับให้อิสระในการทำงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 มองไปที่ด้าน EQ มากกว่า ต้องมีทักษะในเรื่องของอารมณ์
- กลยุทธ์ 2 รู้ในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับใครอย่างไรในเวลาใด
- กลยุทธ์ 3 เกิดปัญหาต้องไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจ
- กลยุทธ์ 4 เน้นเหตุผลในการทำงานเป็นส่วนสำคัญ
- กลยุทธ์ 5 มีการจัดการอารมณ์ที่เป็นเลิศ (Emotional Intelligence) ในการทำงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 11 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมอบรมให้มีความเป็นผู้นำ

กลยุทธ์ 2 ส่งเสริมสนับสนุนเรื่องสารสนเทศ

กลยุทธ์ 3 มีการจัดการความรู้ (KM)

กลยุทธ์ 4 ให้อบรมเกี่ยวกับการจัดการการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่

กลยุทธ์ 5 มีไมโครโฟนในสำนักงานสามารถพูดแจ้งข่าวสารได้เหมือนเสียงตามสาย เปิดเพลงได้ในหน่วยงาน

กลยุทธ์ 6 มีแผ่นคำถามเป็นสคริปเหมือน Q&Aว่าจะมีคำถามอะไรบ้างที่ถามบ่อย ๆ ช่วยร่นระยะเวลาในการตอบคำถาม

กลยุทธ์ 7 จัดโครงการตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 8 มีโครงการตอบตัวชี้วัดมีแผนเป็นเครื่องมือในเรื่องของการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 9 มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบ

กลยุทธ์ 10 ให้ทุกคนดูแลสนับสนุนเรื่องการวิจัย มีทุนให้

กลยุทธ์ 11 คู่มือบริหารจัดการให้ได้ผลดีและต้องช่วยทำให้โครงการสำเร็จได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จัด Reskill และ Upskill

กลยุทธ์ 2 ความเป็นเลิศไม่ใช่งานทำได้จำนวนมากขึ้นขึ้น

กลยุทธ์ 3 เป็นเลิศด้านการบริการต้องมีความรวดเร็ว สะดวก แม่นยำ ตรง และทำให้ประทับใจ

กลยุทธ์ 4 มีการพัฒนาเรื่องของการจัดการระบบ Track งานว่างานแต่ละชิ้นอยู่ใดแล้ว โดยใช้ Excel ที่สามารถตรวจได้เลยว่างานอยู่ที่ใด

กลยุทธ์ 5 ยังไม่ได้มี Barcode ก็พยายามหา Tool ใกล้เคียงหรือวิธีมาใช้ให้ทราบว่าทำงานถึงไหนแล้ว มีระบบตรงกลางให้แต่ละฝ่ายสามารถดึงไปใช้

กลยุทธ์ 6 ตั้งเป้าว่าอาจารย์ก็จะต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้วยการ ตั้งเป้าว่าต้องการเป็นแบบนี้

กลยุทธ์ 7 มีเป้าว่าจะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ตั้งเป้าเสร็จก็พัฒนาบุคลากรตาม

กลยุทธ์ 8 ใช้เครื่องมือให้คุ้มค่าและทันสมัย

กลยุทธ์ 9 ทำให้มีแรงผลักดันมากเลยต้องทำและต้องทำเป็นทุกคน ในช่วง COVID-19

กลยุทธ์ 10 ทำ Online Meeting เป็นทุกคน

กลยุทธ์ 11 มี Tool ใหม่อะไรของโลกมาเราก็พัฒนาตาม เรียนรู้ไป

กลยุทธ์ 12 ใช้เป้านำแล้วพัฒนาบุคลากรตาม บังคับให้พัฒนาระบบ ไม่สะเปะสะปะ

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ต้องรู้จักตนเองเข้าใจตัวเองก่อนหาทิศทางรู้แนวทางการพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ 2 เสนอแนวทาง มีงบประมาณให้บุคลากรเข้าอบรมในสิ่งที่สนใจคนละ 2 การอบรมใน 1 ปี

กลยุทธ์ 3 มีการอบรมในเรื่องของการทำผลงานวิชาการในทุก ๆ ปี

กลยุทธ์ 4 มีแผนพัฒนาบุคคลของส่วนงาน

กลยุทธ์ 5 จัดทำโครงการเพื่อตอบตัวชี้วัด

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 รับผิดชอบงานอื่นที่ไม่ใช่งานตนเอง

กลยุทธ์ 2 ต้องไปพูดคุยเรื่องงานของส่วนอื่นด้วย

กลยุทธ์ 3 ให้บุคลากรทุกคนเวียนกันทำ ก็จะมี Flow งานอื่น ๆ ด้วย

กลยุทธ์ 4 รู้ลึกว่าตนเองมีความรู้มีคุณค่า ภาควิชาใจ

กลยุทธ์ 5 หมุนเวียนให้ฝ่ายต่าง ๆ พาชชาวต่างชาติไปรับประทานอาหาร เพื่อให้ใช้ได้พูดภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการกิจนี้

กลยุทธ์ 6 รู้จักชื่อบุคลากรทุกคนได้ มีความผูกพันกัน Professor จะก็อยากมาสอนอีกทำให้เกิดความยั่งยืน พร้อมกับเชิญชวนเพื่อนมาเป็น Professor ให้เรามากขึ้น

กลยุทธ์ 7 ทำให้รู้จักหลักสูตร ก็อยากมาเป็น Professor ทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 เปิดใจกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
- กลยุทธ์ 2 สร้าง Mindset ใหม่ ปลูกจิตสำนึกทำให้ทุกคนพัฒนาตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง
- กลยุทธ์ 3 พัฒนानุคลากร จากการเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีที่ควรจะทำ
- กลยุทธ์ 4 มีเครื่องมือไม่มีเครื่องมือที่ทันสมัย
- กลยุทธ์ 5 พิจารณาคูทุนคูเม็ดเงินที่ได้มาที่ใดว่าใช้พัฒนาไปทางใดได้บ้าง
- กลยุทธ์ 6 พยายามพัฒนาควบคู่กันไปทั้งผู้บริหารและบุคลากร และเรียนรู้จากคนอื่น
- กลยุทธ์ 7 พยายามพัฒนาปรับปรุงรูปแบบเว็บไซต์ทำให้ตอบ โจอทย์ และใช้ง่ายขึ้น

#### ทันตังทงทง

- กลยุทธ์ 8 ใช้ระบบสารสนเทศ
- กลยุทธ์ 9 พยายามพัฒนาในสิ่งที่จะทำได้ตามสถานการณ์ เช่น Paperless

• ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนานุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 พัฒนानุคลากร ขอไปอบรม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สายงานของตนเอง
- กลยุทธ์ 2 เน้นพัฒนาต่อ ยอด
- กลยุทธ์ 3 จัดสรรทุนให้บุคลากรทำวิจัย 100,000 บาทต่อปี
- กลยุทธ์ 4 สนับสนุนและเห็นการพัฒนานุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ

• ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนานุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 เตรียมพร้อมบุคลากรให้เข้าใจกฎ ระเบียบ
- กลยุทธ์ 2 นำคนเก่งคนที่เกษียณแล้วมาจัดการความรู้ (KM)
- กลยุทธ์ 3 มีมาตรฐานของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 4 มีการอบรมขั้นพื้นฐาน มีตำแหน่งทางวิชาการ ให้ได้พัฒนาตนเอง
- กลยุทธ์ 5 ต้องทำงานวิจัยตลอดเพื่อนำองค์ความรู้ไปถ่ายทอด
- กลยุทธ์ 6 วิเคราะห์องค์ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์ 7 สร้างงานวิจัยเพื่อสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- กลยุทธ์ 8 นำปัญหาที่ยังแก้ไขไม่ได้ของอุตสาหกรรมมาเป็นโจทย์การทำเพื่อให้ตอบ โจทย์

#### อุตสาหกรรม

- กลยุทธ์ 9 เปลี่ยนแปลงเสมอ ให้ก้าวนำไปหนึ่งก้าวเสมอ

กลยุทธ์ 10 อย่างกลัวการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence, AI) การจำลองภาพให้เสมือนจริงแบบ 360 องศา (Virtual reality, VR) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things, IoT) ที่เข้ามาที่เข้ามาขณะนี้

กลยุทธ์ 2 ต้องทำยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านวิชาการด้วยการทำผลงานทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมใหม่ อบรม สัมมนา เผยแพร่สิ่งที่ทำทั้งหมดสู่สาธารณชนในสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ตัวป้อนของเราที่จะมาเข้าที่เราไม่ลดลง

กลยุทธ์ 3 มีความรู้ความเชี่ยวชาญเตรียมความพร้อมเข้าสู่โลกอาชีพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ

กลยุทธ์ 4 สร้างจิตอาสาช่วง COVID-19 ให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงานอยู่รอด

กลยุทธ์ 5 บุคลากรทุกคนมีความสำคัญในการช่วยให้เกิดโครงการต่าง ๆ ขึ้น

กลยุทธ์ 6 มีความสามัคคีกันทุกส่วนงาน

กลยุทธ์ 7 ทำงานเป็น Team จะทำให้ทุกคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ 8 บริหารแบบมีส่วนร่วม ประสานกันได้ ทำงานก็จะไม่ผิดพลาด

กลยุทธ์ 9 ให้ฝ่ายสนับสนุนวิชาการช่วยทำสื่อการเรียนการสอน ทั้ง Online และ Offline

5. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 117 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เสริมสร้างทักษะทางภาษา การสื่อสาร

กลยุทธ์ 2 สร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์ 3 ทำความร่วมมือให้มีชาวต่างชาติเข้ามา

กลยุทธ์ 4 ให้อูตัวอย่างจากคนอื่นที่สื่อสารได้

กลยุทธ์ 5 มีหลักสูตรใหม่ ๆ ทำให้เกิดการวิจัย

กลยุทธ์ 6 นำวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้ามา

กลยุทธ์ 7 เรียนรู้ภาษาเข้าใจวัฒนธรรม

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีมาตรฐาน ISO 9001

กลยุทธ์ 2 วิเคราะห์ SWOT

กลยุทธ์ 3 วิเคราะห์ความเสี่ยงว่าคืออะไรบ้าง

กลยุทธ์ 4 มีโอกาสทำอะไรได้บ้าง

กลยุทธ์ 5 จัดทำแผน ทำตามแผนเพื่อพัฒนาตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ 6 ทำให้เกิดเป็นแอปพลิเคชันบนมือถือ

กลยุทธ์ 7 ไม่มีบุคลากรที่ทำได้เชี่ยวชาญ ก็หาทวิวิทาคนมาจัดอบรมให้มีความพร้อม เพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่เกิด

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พยายามทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจหลักพื้นฐานว่าต้องเปลี่ยนแปลงตลอด

กลยุทธ์ 2 พยายามทำให้เข้าใจหลักพื้นฐานหากมีพื้นฐานอุปกรณ์เปลี่ยนก็จะยังพอมีความเข้าใจวิธีการ

กลยุทธ์ 3 เทคโนโลยีวิวัฒน์พัฒนาเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ก็ต้องพยากรณ์ดูแนวโน้ม (Trend) ไว้ตลอด เพื่อคาดการณ์ว่าอนาคตจะเป็นแบบใด อย่างไร

กลยุทธ์ 4 Augmented Reality (AR) และ Virtual Reality (VR) เทคโนโลยีนี้จะเป็นประโยชน์มาก สามารถนำมาเชื่อมและประยุกต์ใช้กับเราได้ เช่น นักศึกษาต้องฝึกงานเชื่อมจริง ก็ให้นักศึกษาไปลองฝึกโดยใช้ AR และ VR ก่อนฝึกจริง ช่วยให้เข้าใจความรู้สึก ประหยัดได้ทั้งวัสดุ ลดความเสี่ยง ปลอดภัยสำหรับคนที่ไม่ชำนาญ

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ประชุมบุคลากรทุกเดือนเกี่ยวกับเรื่อง ความสนใจใฝ่ใจเรื่องใด

กลยุทธ์ 2 มีสิ่งใดที่จำเป็นต่อองค์กร ที่ต้องการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 นำมากำหนดทิศทางขององค์กร

กลยุทธ์ 4 หมุนเวียนตำแหน่งงานของบุคลากรทุกคนได้ ทุกคนทำได้หลากหลายตำแหน่งงาน โดยไม่กระทบงานหลักของตนเอง

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความหวังให้สูง ทำให้ท้าทายขึ้น เพราะส่วนงานอัจฉริยะเปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ

กลยุทธ์ 2 ต้องตั้งเป้าหมายใหญ่ ๆ ขององค์กรและแจ้งให้ทุกคนทราบร่วมกันว่าเรามีเป้าหมายร่วมกันเราจะไป

กลยุทธ์ 3 มีเป้าหมาย ๆ ในแต่ละปีที่จะต้องไปให้ถึงทำให้ถึงได้

กลยุทธ์ 4 ต้องมีวิธีการว่าต้องไปต้องทำอะไร เป็น OKR (Objectives and Key Results) ทุกคนมีความสำคัญขาดใครไปไม่ได้ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปด้วยกัน

กลยุทธ์ 5 ตั้งเป้าหมายแล้วมีวิธีการก็จะทำให้ชัดเจน

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จะทำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด หากเอกสารใด ๆ ที่ไม่ต้องส่งส่วนงานภายนอก

กลยุทธ์ 2 ใช้อีเมลในการส่งเอกสารไม่พิมพ์ออกมา เก็บและตรวจสอบจากทางอีเมล

กลยุทธ์ 3 พยายามทำให้รวดเร็วที่เร็วได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 11 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 วิเคราะห์ SWOT เป็นองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก

กลยุทธ์ 2 มีรายได้ส่วนมากมาจากการอบรม ขณะนี้รายได้ลดลง

กลยุทธ์ 3 ระดมความคิดที่จะเปลี่ยนเป็นการประดิษฐ์นวัตกรรมเพื่อตอบรับกับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 4 จัดกลุ่มคนใหม่เพื่อให้เป็น Clinic อุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 5 เข้าไปในภาคอุตสาหกรรมเพื่อทราบความต้องการ อุตสาหกรรม SME ส่วนใหญ่ที่ต้องการที่จะเป็นอุตสาหกรรมอัตโนมัติ

กลยุทธ์ 6 ทำให้ต้องการองค์ความรู้และปรับของในโรงงานให้เป็นยุคใหม่

กลยุทธ์ 7 มีความคิดที่จะมีแผนใน 3-4 ปีนี้ว่าจะทำตามกลยุทธ์ของรัฐบาลที่จะ Reskill และ Upskill

กลยุทธ์ 8 มุ่งหาทุนทางบจากรัฐเข้าร่วมโครงการบัณฑิตพันธุ์ใหม่ เราก็เข้าไปอบรมให้แก่วงเชื่อม เจ้าหน้าที่ที่ทำการตรวจสอบชิ้นงานอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 9 ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

กลยุทธ์ 10 เฝ้ามองความท้าทายในเรื่องของสิ่งที่เรายังไม่ได้ไม่มียังไม่ได้ก้าวเข้าไป

กลยุทธ์ 11 ทำให้ทุกอย่างไปกับอินเทอร์เน็ตได้ เช่นสิ่งประดิษฐ์หากพัฒนาให้เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้ก็จะช่วยให้เพิ่มมูลค่าและรายได้เพิ่มได้ ทั้งยังเป็นข้อได้เปรียบของส่วนงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ระบบการอบรมและการเรียนการสอนออนไลน์ ต้องล้ำสมัยแข่งขันได้อยู่เสมอ

กลยุทธ์ 2 พยายามซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำสมัยมาใช้ผลิตสื่อ

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 รู้ทุกเรื่องในระบบและกระบวนการว่าควรทำอะไร บุคลากรที่นี่เป็นคนฉลาด

กลยุทธ์ 2 มีกลยุทธ์คือดึง แต่ต้องมีแนวร่วมที่ช่วยกันคือดึงไปที่ละนิด ๆ ด้วยกัน ก็จะทำได้สำเร็จแม้ว่าจะใช้เวลานานมากกว่าจะเปลี่ยนแปลง เช่นเรื่องระบบตัดเกรดที่มี ก็เริ่มจากเราที่อยากทำให้มันง่ายเป็นระบบ เรื่องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ก็ออกเงินให้ส่วนงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยไปพัฒนาระบบ 2-3 รอบ เหมือนเป็นการลงทุนไปเพื่อเร่งกระบวนการ

กลยุทธ์ 3 ตัดสินใจซื้อ License Zoom ทั้งหมด 80 License สำหรับห้องเรียนที่ส่วนงานบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 4 จัดตารางสอนตารางเรียนปกติ แต่ทำเป็น Digital ทุกนาที่มีเปิดวิชาเรียนทั้ง 66 วิชา นักศึกษาก็จะได้เข้ามาตามห้องเรียน Digital ที่จัดไว้เหมือนห้องเรียนปกติ หากอาจารย์คนใดอยากได้ License เพิ่ม ก็นำเงินของภาควิชาไปซื้อ โดยส่วนงานจะเจรจาให้ราคาถูกลง



- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีการแข่งขันรับนักศึกษาเข้าเรียนต่อสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์ 2 มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมคือผลกระทบใหญ่ต่อหลักสูตรของส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 ด้วยกฎ ระเบียบปฏิบัติของสมาคมวิชาชีพ ทำให้เอกลักษณ์ของส่วนงานก็จะหายไป

กลยุทธ์ 4 ต้องหาจุดกลางที่พอดีว่าเราต้องการ Output ของนักศึกษาว่าต้องมีเจตคติ มีสมรรถนะและมีทักษะอะไร

กลยุทธ์ 5 นำมาสอดคล้องแทรกเข้าไปให้ได้มากที่สุด ให้ทันการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันรวมทั้งผลกระทบจากภายในและภายนอก

กลยุทธ์ 6 มีวิชาเลือกเทคนิคการสอนงานมาเสริมเพิ่มให้ เพื่อให้ตอบรับกับสถานการณ์ปัจจุบันและตอบรับกับอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ

กลยุทธ์ 7 พิจารณาว่าอาจารย์มีความพร้อม มีทักษะที่เกี่ยวข้องหรือไม่

กลยุทธ์ 8 หากเราพร้อมแล้ว การแข่งขันก็ไม่เกิดขึ้น เพราะนักศึกษาก็จะเข้ามาเอง

กลยุทธ์ 9 จัดสรรเครื่องมืออุปกรณ์ให้เพิ่มเติมเข้าไปอีก

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

กลยุทธ์ 2 จัดทำหลักสูตรต้องให้ทันต่อเทคโนโลยี และทันยุคสมัย

กลยุทธ์ 3 จัดทำ Smart Farming ทำเกษตรชุมชน บนชั้น 15 ของตึกนี้ เพื่อให้ได้ลงให้ได้ศึกษาและทำจริง

กลยุทธ์ 4 นำ IT มาประยุกต์ใช้กับงานสนับสนุนวิชาการให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ 5 พยายามพัฒนาระบบให้แต่ละฝ่ายงานเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 6 เกือบทุกฝ่ายงานส่งงานผ่านเทคโนโลยีทั้งหมด เว้นการเงิน

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 Downsizing หลักสูตร

กลยุทธ์ 2 เปลี่ยนวิธีการสอนให้กระชับมากขึ้น

กลยุทธ์ 3 พยายามบอกกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงมาแล้วจะต้องพัฒนาการคน Upskill และ Reskill

กลยุทธ์ 4 จะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต

กลยุทธ์ 5 คนที่อยู่ข้างนอกมีหน้าที่ Upskill และ Reskill คนที่อยู่ข้างใน เพื่อให้บุคลากรมีความคิดรองรับการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรก่อน

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เทคโนโลยีเปลี่ยนทุก 3 ปี วิธีการที่จะทำให้บุคลากรเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 2 ต้องทำให้บุคลากรเปิดใจให้รู้ว่าอะไรที่ตอนนี้มีอยู่ในมือ วันหนึ่งก็ต้องเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 3 ให้บุคลากรบังคับตนเอง ให้บุคลากรรู้ทักษะและสมรรถนะของตนเองก่อนแล้วจึงพัฒนา

กลยุทธ์ 4 เมื่อรู้ว่าสิ่งที่ตนเองอยากมีอยากเป็นอยากได้คืออะไร มีสิ่งใด ๆ เปลี่ยนไปบุคลากรสามารถอยู่ได้ทำได้หมด

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 อบรมสัมมนาโปรแกรมสอนออนไลน์ให้แก่อาจารย์

กลยุทธ์ 2 เรียนรู้จากโปรแกรมใหม่ ๆ

กลยุทธ์ 3 จัดสรรงบประมาณไว้ให้อบรม และสนับสนุนเครื่องมือที่ทันสมัย 3. สำรวจความต้องการสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นจริงของบุคลากร

กลยุทธ์ 4 มีคณะกรรมการพิจารณาว่าจะใช้งบอะไรได้บ้าง

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์นี้มอบนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เพิ่มการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพแก่สายสนับสนุนวิชาการ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาปรับปรุงระบบ มีเครื่องด้านดิจิทัลให้

กลยุทธ์ 3 บริการมีความรวดเร็ว แม่นยำ ตรวจสอบได้ สายวิชาการ

- กลยุทธ์ 4 จะต้องมี Course แบบ Non-degree
- กลยุทธ์ 5 อาจจะต้องแก้ระบบระเบียบในระดับมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 6 สนับสนุนมากให้อาจารย์ไปอบรม Course สั้น ๆ
- กลยุทธ์ 7 มี Course สั้น ๆ ให้คนภายนอก ชาวต่างชาติมาเรียนมาอบรม
- กลยุทธ์ 8 มีจุดแข็ง จุดเด่นและความก้าวหน้าของส่วนงานที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการร่วมมือด้วย เราก็เน้นความแข็งของเราตรงนี้ให้มากขึ้น

● ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 กำหนดคุณศาสตร์ของส่วนงาน
- กลยุทธ์ 2 ทำงานเชิงรุก มีการวางแผนซึ่งอิงแผนยุทธศาสตร์ 20 ปีของมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ 3 ย่อยพิจารณา ย่อยคุณแนวโน้มแนวทางว่าจะมีทิศทางไปทางใด
- กลยุทธ์ 4 พิจารณาว่าทุกฝ่ายงานจะทำอะไรได้บ้างภายใน 1 ปีงบประมาณหน้านี้
- กลยุทธ์ 5 กำหนดคุณศาสตร์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยและประเทศ

● ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส เช่น ช่วงวิกฤติ COVID-19 นักศึกษาที่จะไปเยอรมัน ยังเข้าบริษัทไม่ได้ ก็ให้นักศึกษาทำเป็นแผนธุรกิจ (Business Plan) มาแทน
- กลยุทธ์ 2 ทำช่อง YouTube เพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตร 3+1
- กลยุทธ์ 3 นำเอาข้อมูลเป็นตัวกลางสื่อสารถึงสถานการณ์ จุด/ตำแหน่งที่ส่วนงานอยู่ และอยู่อย่างไรในปัจจุบัน
- กลยุทธ์ 4 ปีหนึ่งต้นทุนคงที่เท่าไรสำหรับ Turnitin Account ที่ให้ใช้ทุกคนตรวจวิจัย
- กลยุทธ์ 5 คุณคิดว่าสถานการณ์อะไรเป็นแบบใด
- กลยุทธ์ 6 ต้องกระตือรือร้นทำให้บุคลากรใส่ใจกับงาน
- กลยุทธ์ 7 นำเสนอการวางแผน และ Option ที่นักศึกษาจะได้รับ
- กลยุทธ์ 8 ต้องเตรียมอะไรบ้างต้องจัดทำข้อมูลใหม่อย่างไร
- กลยุทธ์ 9 ค่อย ๆ ฝึกงานไปด้วยข้อมูลทางวิชาการและเรื่องความร่วมมือในเรื่องของการรายวิชากับมหาวิทยาลัยอื่น

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ลงทุนสร้างหลักสูตร

- กลยุทธ์ 2 มีโปรแกรมดี ๆ ให้ใช้

- กลยุทธ์ 3 หาผู้รู้จริงมาเป็นที่ปรึกษาให้

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ช่วยทำการตลาดให้แก่ส่วนงาน

- กลยุทธ์ 2 มีแนวทางใหม่ ๆ ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ จุดเด่นของแต่ละหลักสูตร เช่น ห้องแล็บวิจัย/ห้องปฏิบัติการวิจัย มีหลักสูตรอบรม มีคอร์สสั้น ๆ ได้รับใบประกาศนียบัตรมีการทำความร่วมมือกับบริษัทเอกชนตามหานคร จำกัด มหาชน

- กลยุทธ์ 3 มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย (Omni Channel) ในการการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 เสริมทักษะทางภาษา การสื่อสาร

- กลยุทธ์ 2 สร้างแรงจูงใจ

- กลยุทธ์ 3 ทำความร่วมมือให้มีชาวต่างชาติเข้ามา

- กลยุทธ์ 4 ดูตัวอย่างจากคนอื่นที่สื่อสารได้

- กลยุทธ์ 5 ทำหลักสูตรใหม่ ๆ นำวัฒนธรรมต่าง ๆ เข้ามา

- กลยุทธ์ 6 เรียนรู้ภาษาเข้าใจวัฒนธรรม

- กลยุทธ์ 7 มีหลักสูตรใหม่ ๆ ช่วยให้เกิดการวิจัย

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 จะเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เป็นเลิศทางวิชาการเราต้องฟังทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐกิจ

กลยุทธ์ 2 เพียงความเก่งความเป็นเลิศของเราของครูอาจารย์ยังไม่พอ ต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากภายนอกด้วยจึงจะเข้าสู่ World Ranking ได้

กลยุทธ์ 3 ต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ 4 จะลงทุนทำอะไรจะไม่ใช้จ่ายสุร่ยสุร่ายคำนึงถึงความพอเพียง

กลยุทธ์ 5 ทำงานวิจัยที่มองถึงความต้องการของชุมชนของประเทศชาติเป็นหลัก

กลยุทธ์ 6 จะทุ่มเงินลงทุนสิ่งใดก็ต้องพิจารณาความเสี่ยง

กลยุทธ์ 7 ทำสิ่งใดแล้วต้องคุ้มค่าต้องได้ใช้ ได้ประโยชน์ดูตัวอย่างจากคนอื่นที่สื่อสารได้

6. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 118 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ฯ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 คุณภาพความเป็นเรา ทำให้เรามีคุณภาพ ทำให้สังคม สาธารณะรู้ว่าเราเป็นที่ที่มีคุณภาพมีชื่อเสียง

กลยุทธ์ 2 รักษาคุณภาพบุคลากรให้เท่าทันยุคตลอดเวลา

กลยุทธ์ 3 มองภาพให้กว้าง

กลยุทธ์ 4 ทำความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพ ตั้งรับปรับเปลี่ยนเสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ไม่มีคู่แข่งเพราะเรามองว่าเราเป็นผู้สนับสนุนมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 2 พยายามคงมาตรฐาน และนำเอา ISO 9001 มาจับ

กลยุทธ์ 3 พยายามนำเอาทุกระบวนของส่วนงานเข้ามารวมใน ISO เพื่อความมีคุณภาพ

กลยุทธ์ 4 พยายามทำให้ได้ ISO ครบทั้งสามตัวตามระบบสารสนเทศที่ควรมีและเป็น

กลยุทธ์ 5 ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยอื่น ๆ นำมาปรับทำถ้าเราทำได้

กลยุทธ์ 6 จะทำ IT Clinic

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 หน่วยงานรัฐที่เป็นสถาบันการศึกษามีเรื่องระเบียบเข้ามาให้การทำตลอด

กลยุทธ์ 2 ดีเรื่องความโปร่งใส แต่อาจไม่มีความรวดเร็ว

กลยุทธ์ 3 ในเชิงการตลาดแล้วอาจจะยากแต่เราพยายามหาทางปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์ 4 ปัญหาคัดลอกเลียนแบบสื่อ CD ก็แก้ปัญหาคัดลอกเลียนแบบ ด้วยการขายเป็น CODE ให้คนแต่ละ USER เข้าไปดูได้ที่ละคน

กลยุทธ์ 5 พยายามแสวงหาเทคโนโลยีมาจัดการให้เข้าเทรนตลอด

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ประชุมบุคลากรทุกเดือนเกี่ยวกับเรื่อง ความสนใจใส่ใจในเรื่องใด

กลยุทธ์ 2 มีสิ่งใดที่จำเป็นต่อองค์กร ที่ต้องการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 นำมากำหนดทิศทางขององค์กร

กลยุทธ์ 4 หมุนเวียนตำแหน่งงานของบุคลากรทุกคนได้ ทุกคนทำได้หลากหลายตำแหน่งงาน โดยไม่กระทบงานหลักของตนเอง

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความหวังให้สูง ทำให้ท้าทายขึ้น เพราะส่วนงานอัจฉริยะเปลี่ยนแปลงเรื่อง ๆ

กลยุทธ์ 2 ต้องตั้งเป้าหมายใหญ่ ๆ ขององค์กรและแจ้งให้ทุกคนทราบร่วมกันว่าเรามีเป้าหมายร่วมกันเราจะไป

กลยุทธ์ 3 มีเป้าหมาย ๆ ในแต่ละปีที่จะต้องไปให้ถึงทำให้ถึงได้

กลยุทธ์ 4 ต้องมีวิธีการว่าต้องไปต้องทำอะไร เป็น OKR (Objectives and Key Results) ทุกคนมีความสำคัญขาดใครไปไม่ได้ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปด้วยกัน

กลยุทธ์ 5 ตั้งเป้าหมายแล้วมีวิธีการก็จะทำให้ชัดเจน

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็นหน่วยงานหารายได้ งานส่วนใหญ่เป็นงานเชิงรับ

กลยุทธ์ 2 อยากให้เป็นงานเชิงรุก เพื่อให้ไปหางานเข้ามา

กลยุทธ์ 3 สร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยประมาณ 30 ล้านบาทต่อปี

กลยุทธ์ 4 มีแนวคิดมากแต่คิดที่กฎที่ระเบียบ ต้องจ้างเจ้าหน้าที่ให้จัดการปิดงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็นหน่วยงานทดสอบ เรื่องเครื่องกั๊กกร่อนเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ

กลยุทธ์ 2 ฝ่ายงานเชื่อมได้รับการพัฒนาปรับได้อย่างรวดเร็วเป็นไปตามกฎหมาย และตามสากล

กลยุทธ์ 3 จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและทดสอบช่างไฟฟ้าในอาคาร เนื่องจากรัฐกำหนดให้คนซ่อมไฟฟ้าต้องมี License ไม่มี License ห้ามทำงานช่างไฟฟ้าในอาคารบ้านอยู่อาศัย

กลยุทธ์ 4 สิ่งใดที่มีกฎหมายบังคับ เราก็จะหาช่องทางทำทางนั้น ขณะนี้ก็ทำเรื่องช่างเครื่องปรับอากาศ

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ระบบการอบรมและการเรียนการสอนออนไลน์ ต้องล้ำสมัยแข่งขันได้อยู่เสมอ

กลยุทธ์ 2 พยายามซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำสมัยมาใช้ผลิตสื่อ

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ให้ตอบจริง ๆ ไม่รู้ว่าการแข่งขันคืออะไร มีคำถามมาตลอดว่าเราแข่งขันกับคนกลุ่มแบบใดและเป็นการแข่งขันของคนกลุ่มใด

กลยุทธ์ 2 เราแข่งกับกลุ่มคนที่เข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ และใช้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง ในช่วง COVID-19 ทุกคนก็สร้างเครื่องมือที่ช่วยโรงพยาบาลแล้วก็โฆษณากันมากมาย แต่ก็ยังไม่มีโรงพยาบาลได้ออกมาพูดว่าใช่เลย

กลยุทธ์ 3 เราก็อ้างเหมือนกัน แต่เราก็ไม่ได้ทำเร็วขนาดนั้น เราจะทำเราต้องทดสอบ เมื่อทำเสร็จแล้วนำไปให้ ผู้ได้รับก็บอกว่าดีและมีความสุขมากอยากได้อีก

กลยุทธ์ 4 การแข่งขันจะต้องมี Content และต้องเป็นของจริง ผลลัพธ์ที่ได้ต้องเป็นของจริงที่แน่แท้และแข่งขันได้

กลยุทธ์ 5 ปัจจุบันนี้ยังไม่แน่ใจว่าเราจะอยู่แนวทางใด เราอยู่ในกระแสหรืออยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไว้วางใจให้เราทำเพราะได้ ผลลัพธ์เป็นเลิศที่แน่แท้

กลยุทธ์ 6 เป็นผู้บริหารยังไม่มีความคิดที่จะนำทั้งทำ Content ด้วย และโฆษณาและประชาสัมพันธ์ด้วย

กลยุทธ์ 7 ต้องยอมรับเมื่อโลกเปลี่ยนแล้วทิศทางส่วนใหญ่คือทิศทางของคนที่ต้องมีกระแสมากขึ้น จึงเกิดข้อเสียที่ตามมาคือคนขององค์กรเราขาดความมั่นใจในตนเอง เช่น เรื่อง Rank เครื่องมือวัด ๆ มหาวิทยาลัยเราไม่ได้เพราะมหาวิทยาลัยเราไม่ได้ไปในทิศทางนั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 แข่งขันกันรับนักศึกษาเข้าเรียนต่อสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์ 2 ผลกระทบใหญ่ต่อหลักสูตรของส่วนงาน คือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

กลยุทธ์ 3 ถูกบังคับโดยสมาคมวิชาชีพ ทำให้เอกลักษณ์ของส่วนงานก็จะหายไป

กลยุทธ์ 4 ต้องหาจุดกลางที่พอดีว่าเราต้องการ Output ของนักศึกษาว่าต้องมีเจตคติ มีสมรรถนะและมีทักษะใด

กลยุทธ์ 5 นำมาถอดแทรกเข้าไปให้มากที่สุดให้ทันการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันรวมทั้งผลกระทบจากภายในและภายนอก

กลยุทธ์ 6 มีวิชาเลือกเทคนิคการสอนงานมาเพิ่มพูนเพื่อให้ตอบรับกับสถานการณ์ปัจจุบันและตอบรับกับอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ

กลยุทธ์ 7 พิจารณาว่าอาจารย์มีความพร้อม มีทักษะที่เกี่ยวข้องหรือไม่

กลยุทธ์ 8 ถ้าหากเราพร้อมแล้วการแข่งขันก็ไม่เกิดการแข่งขัน เพราะนักศึกษาที่วิ่งเข้ามาหาเราเอง

กลยุทธ์ 9 จัดสรรเครื่องมืออุปกรณ์เพิ่มเติมเข้าไปอีก



- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ไม่มีการแข่งขัน เพราะเราไม่เหมือนกับใคร

กลยุทธ์ 2 มีจุดแข็งที่เราเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ที่ประยุกต์เข้าสู่อุตสาหกรรมโดยตรง

กลยุทธ์ 3 ผูกหลักสูตรเข้ากับอุตสาหกรรม โดยตรงมีสหกิจศึกษา จะได้มีงานทำมีอุตสาหกรรมรองรับได้เลย

กลยุทธ์ 4 เรียนจบแล้วต้องมีงานทำเป็น โจทย์ที่มอบหมายให้ภาควิชาทำ

กลยุทธ์ 5 ภาคอุตสาหกรรมก็จะเข้ามารับสมัครมาคัดเลือกนักศึกษาตั้งแต่อยู่ปี 3

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เลือกสนามแข่งขันของเราที่เลือกแล้วเรามีโอกาสชนะ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาบุคลากรตามสนามแข่งขันที่เราเลือก

กลยุทธ์ 3 สนามบังคับที่เรามี เราต้องพัฒนาคนของเราให้แข่งขันได้ตามสนามบังคับ

กลยุทธ์ 4 พยายามวางเป้าหมายให้ทำได้

กลยุทธ์ 5 ค่อย ๆ ขยับเป้าหมายขึ้นไปเรื่อย ๆ

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ไม่มองเรื่องการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่เรามองว่าเราแข่งขันกับใครอยู่ เราจะถูกตีกรอบด้วย Model และเราจะต้องทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไปเปรียบเทียบ

กลยุทธ์ 2 การแข่งขันคือการเทียบกัน ไม่อยากถูกบังคับด้วยใครผู้ใดที่มีกรอบ

กลยุทธ์ 3 พิจารณาและวิเคราะห์บุคลากรว่ามีความโดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์อะไรที่เฉพาะตัว

กลยุทธ์ 4 ไม่ต้องมองว่าจะไปแข่งกับใคร ไปเทียบกับใคร ถ้าเรามองว่าเราแข่งขันเราจะอยู่ข้างหลังเสมอ

กลยุทธ์ 5 เราหาจุดเด่นจุดดีจุดต่างที่เรามี เราคือยืนอยู่ข้าง ๆ แล้วก็ไม่ต้องแข่งขันด้วย

กลยุทธ์ 6 เรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ต่างกัน Benchmark ไม่ได้ช่วยแต่เป็นตัวบอกว่าเราทำได้อย่างเขาหรือเปล่า ท้ายที่สุดเราก็อยู่หลังเขาอยู่ดี เพราะเขายังเป็นตัวให้เราวัดเสมอ คนยืนข้างหลังเห็นน้อยเสมอ

กลยุทธ์ 7 ไม่ควรเสียเวลา 5 ปี 10 ปี วิ่งตามอะไรที่ไม่คุ้มค่าในเรื่องเวลาและทรัพยากร

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เปรียบเทียบการประกันคุณภาพมี Benchmarking

กลยุทธ์ 2 พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของเรา

กลยุทธ์ 3 พิจารณาว่าเราควรพัฒนาจุดคืออะไร

กลยุทธ์ 4 วิเคราะห์บุคลากรว่ามีความโดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวอะไร

กลยุทธ์ 5 ปรับเปลี่ยนให้บรรลุเป้าหมายให้ได้

กลยุทธ์ 6 ปรับให้ยืดหยุ่นมากขึ้น

กลยุทธ์ 7 จัดทำจัดบันทึกความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยอื่นให้ตรวจจริยธรรมพยายามจะให้มีส่วนจริยธรรมโดยให้มหาวิทยาลัยมหิดลมาจัดอบรมให้

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เพิ่มการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพแก่สายสนับสนุนวิชาการ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาปรับปรุงระบบ โดยมีเครื่องด้านดิจิทัลให้

กลยุทธ์ 3 บริการมีความรวดเร็ว แม่นยำ ตรวจสอบได้

กลยุทธ์ 4 จะต้องมีการมี Course แบบ Non-degree

กลยุทธ์ 5 อาจจะต้องแก้ระบบระเบียบในระดับมหาวิทยาลัยในเรื่องนี้

กลยุทธ์ 6 สนับสนุนให้อาจารย์ไปอบรม Course ระยะสั้น ๆ มาก

กลยุทธ์ 7 มี Course ระยะสั้น ๆ สำหรับคนภายนอกและชาวต่างชาติมาเรียนมาอบรม

กลยุทธ์ 8 มีจุดแข็ง จุดเด่นและความก้าวหน้าของส่วนงานที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการร่วมมือด้วย เราก็เน้นความแข็งของเราตรงนี้ให้มากขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

แบบใด

กลยุทธ์ 1 แยกประเภทเป็นส่วน ๆ ว่าในส่วนของเรา เราจะผลิตนักศึกษาและบัณฑิต

กลยุทธ์ 2 ผลผลิต คือบัณฑิตที่จะส่งออกไปจะผลิตออกไปแบบใด

กลยุทธ์ 3 ผลิตตาม Outcome Based ที่ตรงความต้องการของ Stakeholder ทั้งหลาย

กลยุทธ์ 4 จะสอดคล้องและพิจารณาคุณกลยุทธ์ว่าจะผลิตบัณฑิตออกไปแบบใดในยุคสมัยนี้

กลยุทธ์ 5 ไม่ได้เป็นคนตั้งโจทย์ว่าจะให้พัฒนาบุคลากรอย่างไร แต่ให้บุคลากรตั้งโจทย์ของตนเองว่าจะทำตัวอย่างไรให้พัฒนาส่วนงานได้

กลยุทธ์ 6 มีกรอบไว้สำหรับกำหนดแบบรูปร่างทิศทาง

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 โครงการที่นักศึกษาทำเป็นการแก้ปัญหาในอุตสาหกรรม ในบริษัทเพื่อแก้ปัญหาโดยตรง

กลยุทธ์ 2 แสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่อุตสาหกรรม นักศึกษาก็ได้งาน อาจารย์ก็ได้ที่ปรึกษา

กลยุทธ์ 3 ทุกฝ่ายต่างได้รับต่างมีความสุข มีผลงานมีนิทรรศการจากผลงานสหกิจศึกษา

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ผลิตบัณฑิตตอบโจทย์สถานประกอบการ

กลยุทธ์ 2 มีทักษะทั้ง Hard Skill และ Soft Skill

กลยุทธ์ 3 ทำให้บุคลากรพร้อมรับการตอบสนองต่อปัจจุบัน

กลยุทธ์ 4 ให้คิดเป็นทำเป็น

กลยุทธ์ 5 ส่งไปดูงาน Benchmark กับที่อื่น ๆ

กลยุทธ์ 6 มีเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ได้ไปติดต่อดูงาน

กลยุทธ์ 7 ต้องวิเคราะห์ตนเองว่าขาดอะไร แล้วพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ 8 คิดนอกกรอบ

กลยุทธ์ 9 ทำให้เร็ว ทำให้ประหยัด สิ้นเปลืองให้น้อยลง

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ช่วยทำการตลาดให้แก่ส่วนงาน

กลยุทธ์ 2 มีแนวทางใหม่ ๆ ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ จุดเด่นของแต่ละหลักสูตร เช่น ห้องแล็บวิจัย/ห้องปฏิบัติการวิจัย มีหลักสูตรอบรม มีคอร์สสั้น ๆ ได้รับใบประกาศนียบัตร โดยมีการทำความร่วมมือกับบริษัทกฤษดามหานคร จำกัด มหาชน

กลยุทธ์ 3 มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลาย (Omni Channel) ในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 คุณภาพความเป็นเรา ทำให้เรามีคุณภาพ ทำให้รู้ว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพมีชื่อเสียง

กลยุทธ์ 2 รักษาและพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้เท่าทันยุคตลอดเวลา

กลยุทธ์ 3 มองภาพให้กว้าง

กลยุทธ์ 4 ทำความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพรองรับไว้เสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ทั้งหมด 11 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ฝึกวินัยให้ซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา ช่วยเหลือสังคม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

กลยุทธ์ 2 มีหัวใจคิดค้นแปลง คิดเป็นทำเป็น

กลยุทธ์ 3 สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้อื่น ได้ถูกต้อง

กลยุทธ์ 4 มุ่งเน้นสอนเชิงปฏิบัติซึ่งนำแบบอย่างมาจากเยอรมัน

กลยุทธ์ 5 เรียนรู้จากภาคอุตสาหกรรมภาคธุรกิจทำให้เราก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับภาคอุตสาหกรรมภาคธุรกิจ เพราะอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาและวิจัยอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์ 6 หลักสูตรเราต้องพัฒนาต้องร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมภาคธุรกิจและความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยด้วยกัน เพื่อให้ได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกัน

กลยุทธ์ 7 สายสนับสนุนวิชาการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขัน ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ผ่านการฝึกอบรมเรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำองค์ความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์

กลยุทธ์ 8 ต้องมีคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ที่ชัดเจน

กลยุทธ์ 9 มีการทำงานเป็นทีม เพราะการรวมเอาคนเก่งมาไว้ในกลุ่มหลายคนหลายความคิดการพัฒนา ก็จะเร็วขึ้น ทันสมัยขึ้น

กลยุทธ์ 10 จุดอ่อนของเราคือ ผู้บริหารสอนด้วยบริหารด้วยทำงานหลายอย่าง โอกาสที่จะเข้าถึงบุคลากรที่เก่ง ๆ หรือมีความประสงค์ที่จะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

กลยุทธ์ 11 กลยุทธ์แต่การปฏิบัติค่อนข้างยากเพราะต้องได้รับความร่วมมือซึ่งมาจากการได้รับการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา

7. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 97 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้อย่างยั่งยืน โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เริ่มทำอะไรแล้วทำต่อไป อย่าหยุด อย่ากลัวอะไร ไปก่อน ให้ลงมือทำก่อน

กลยุทธ์ 2 เก่ง ชาญฉลาดในรูปแบบของเรา เราแตกต่าง

กลยุทธ์ 3 มีความพร้อมอะไรสิ่งนั้นมาพัฒนา

กลยุทธ์ 4 สร้างเครือข่ายช่วยพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีมาตรการที่จะไม่แบกรับค่าใช้จ่ายค่าโปรแกรมให้นักศึกษาใช้ไว้เอง

กลยุทธ์ 2 หาวิธีทางว่ามีทางที่แต่ละส่วนงานพอจะช่วยค่าใช้จ่ายได้ใหม่ ในเรื่องของบุคลากร

กลยุทธ์ 3 จะไม่ให้มีผลกระทบกับเงินเดือนเงินอบรมเงินวิจัยซึ่งเป็นค่า Fix Cost ที่มีไว้ให้พนักงานบุคลากรอยู่แล้ว

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 11 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การลดจำนวนคน (Lean) และให้คนมีทักษะมีศักยภาพของตนเอง

กลยุทธ์ 2 นำเงินรายได้จากการบริการ 30% หักเข้าส่วนงาน ผู้บริหารควบคุมดูแลให้อยู่ได้ตลอด

กลยุทธ์ 3 สิ่งที่จะทำให้ยั่งยืนได้ คืองานบริการวิชาการ แปรผันตามสภาพแวดล้อมจากสถานการณ์ภายนอก

กลยุทธ์ 4 การจัดจ้างถูกต้อง การจัดจ้างซ้ำ เพราะระบบไม่มี ทำให้ถูกต้องครบ ถ้าทำแบบเดิมโครงการแบบเดิม เราก็จะอยู่ได้ไม่ยั่งยืน

กลยุทธ์ 5 ต้องคิดระบบใหม่ให้ส่วนงานมีรายได้แน่นอนมั่นคงสักหนึ่งก้อน โดยจะทำคล้าย ๆ ThaiMoooc นำเงินที่ได้จากค่าลงทะเบียนมาบริหารจัดการเป็นค่าบริการ

กลยุทธ์ 6 จุดแข็งเราคือ เราไม่ได้ทำสิ่งอย่างเดียวแบบอแกนซ์ที่ใครก็ทำได้ แต่เรายังมีวิชาการด้วยมีความรู้ด้านวิศวกรรมด้วย เป็นจุดแข็งที่แข็งแกร่งมาก ๆ ของเรา

กลยุทธ์ 7 วิเคราะห์ SWOT ขององค์กร ต้องรู้จุดแข็งจุดอ่อนให้ดี ต้องยอมรับความจริงหากมีจุดอ่อน เพื่อจะได้แก้ไข

กลยุทธ์ 8 พยายามให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยกันและทำงานข้ามฝ่ายกันได้ ให้ทุกคนทำงานร่วมกันให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ 9 จะยั่งยืนได้ก็คิดว่าต้องทำให้มีรายได้ ยืดเอกลักษณ์ ทำเอกลักษณ์ชัดเจน

กลยุทธ์ 10 มองภาพและมองกลุ่มลูกค้าให้กว้างขึ้น พยายามดูพฤติกรรมเด็กในมหาวิทยาลัย เด็กตกคณิตศาสตร์บ่อย ๆ ก็พยายามทำคลิปสั้น ๆ เป็นองค์ความรู้ทางคณิตศาสตร์

กลยุทธ์ 11 ตั้งเป้าหมายของส่วนงานคือการมีส่วนร่วมที่จะช่วยพัฒนาและสนับสนุนมหาวิทยาลัยเข้าไปอยู่ใน Ranking และทำให้ดีขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เรียกบุคลากรมาที่ละคน ส่งเสริมให้คนก้าวหน้าตาม Career Path

กลยุทธ์ 2 เสริมสร้างให้บุคลากรภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน

กลยุทธ์ 3 ทุกคนบริหารจัดการตนเอง มีงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์ 4 หักคนละ 5 เปอร์เซ็นต์ จากเงินกำไรที่ได้รับมาให้เป็นโบนัสตอนสิ้นปีให้บุคลากร

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ให้คิดที่จะเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาให้เป็นผู้ดำเนินการในตนเอง

กลยุทธ์ 2 ต้องเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายภายในกรอบได้

กลยุทธ์ 3 มีหน้าที่การงานอาชีพที่เลี้ยงชีพได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ต้องสร้างกลไกให้อาจารย์หลายอย่าง มีงานวิจัยและตีพิมพ์ให้ได้

กลยุทธ์ 2 บริหารทุนวิจัยภายในและภายนอกให้ความสะดวกอาจารย์ ให้เซ็นสัญญาทุนภายในจดสิทธิบัตร บทความ

กลยุทธ์ 3 มีทุนให้บุคลากรทำวิจัยพัฒนาตนเองทำบทความได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 บริการให้อาจารย์มาทำวิจัย

กลยุทธ์ 2 จัดคอร์สการฝึกอบรมเราก็ต้องพึ่งพาอาจารย์

กลยุทธ์ 3 พยายามผลักดันบุคลากรของเราเองให้มีคุณวุฒิมีความรู้ที่จะเป็นวิทยากรในบางคอร์สการอบรม

กลยุทธ์ 4 สนับสนุนบุคลากรให้ได้เรียนต่อ ให้ทุนทำวิจัย ทุนละ 20,000 บาท หรือไปประชุมวิชาการ (Conference) ในระดับชาติ

กลยุทธ์ 5 ให้บุคลากรทำสื่อทำสิ่งประดิษฐ์

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ให้ทุกคนพัฒนาตนเอง

กลยุทธ์ 2 หาสิ่งที่เป็นตัวตนของตนเองจะได้สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งได้ยาว ๆ

กลยุทธ์ 3 ต้องรู้จักถ่ายทอดได้เป็นต้องดำเนินระบบให้ได้

กลยุทธ์ 4 บุคลากรสามารถเขียนโครงการได้ โดยผู้บริหารให้นโยบาย กระตุ้นและ  
ให้งบประมาณ

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การติดอันดับ (Rank) ได้มหาวิทยาลัยก็ต้องทุ่มทุนเพื่อให้ทำวิจัย

กลยุทธ์ 2 พิจารณาเหตุผลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องว่ามันมีอะไรแล้วเรามีหรือไม่

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความเข้มแข็งเรื่องการบริหารวิชาการ

กลยุทธ์ 2 มีศูนย์บูรณาการบริการฝึกอบรม

กลยุทธ์ 3 เป็นจุดแข็งมากด้วยสมรรถนะของบุคลากรที่เราเตรียมให้พร้อมมาก ๆ

กลยุทธ์ 4 มีการทำวิจัยรับทำจากทั้งอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การพึ่งพาตนเองของเรา อยู่ที่ว่าเราเลือกเป้าหมายอย่างไร

กลยุทธ์ 2 เป้าหมายที่เราเลือกคือเราจ้องจับกับอุตสาหกรรมหลักที่อยู่ยาวนาน มีความ  
โดดเด่น

กลยุทธ์ 3 เพื่อจะให้หลักสูตรเราที่ทำมันตรง สอดคล้องและยั่งยืนด้วย เราจะไม่เลือก  
อุตสาหกรรมที่ตายแล้วแล้วหมดเทคโนโลยีแล้ว มันจะไม่เกิดความยั่งยืน

กลยุทธ์ 4 หากเลือกเป้าหมายและเลือกอุตสาหกรรมให้ถูก เราก็ยั่งยืนหยัดอยู่ได้ด้วย  
ตนเองอีกนาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การบอกกล่าวถึงภัย ทุกคนต้องปรับปรุงดูแลตนเอง

กลยุทธ์ 2 พุศุคยถึงความไม่แน่นอน



กลยุทธ์ 3 โครงการยื่นเตือนเรื่องเงินต้องรู้

กลยุทธ์ 4 สุขภาพต้องรู้ต้องไม่ประมาท

• ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การรู้ว่าเราอยากได้สิ่งใด มีสิ่งใด ต้องการพัฒนา

กลยุทธ์ 2 รู้ทักษะและสมรรถนะของตนเอง

กลยุทธ์ 3 อยากมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะต้องเดินตามเหมือนเป็นแรงผลักดันพยายามพัฒนา

กลยุทธ์ 4 หากบุคลากรเดินด้วยตนเองได้โดยไม่ต้องบังคับเขาจะเดินได้เอง เมื่อพัฒนาในส่วนนี้ได้ก็จะเกิดเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละคนขึ้นได้

• ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 รักษาคนดีด้วยการส่งเสริมสนับสนุนคน ใช้คนให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 2 พยายามใช้คนในส่วนงานก่อน ก่อนที่จะไปใช้คนนอก

กลยุทธ์ 3 พยายามบรรจุคนให้เร็วที่สุดถ้ามีตำแหน่งว่าง

กลยุทธ์ 4 พยายามประหยัด พยายามไม่นำเอาเงินเหลือจ่ายมาใช้ ใช้เมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

กลยุทธ์ 5 พึ่งตนเอง จัดงานต่าง ๆ สถานที่ก็พยายามจัดสรรให้ใช้พื้นที่ของเราเพื่อจะได้ไม่ต้องไปเสียค่าเช่า

• ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เพิ่มการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพแก่สายสนับสนุนวิชาการ

กลยุทธ์ 2 พัฒนาปรับปรุงระบบ มีเครื่องด้านดิจิทัลให้

กลยุทธ์ 3 บริการมีความรวดเร็ว แม่นยำ ตรวจสอบได้

กลยุทธ์ 4 จะต้องมีการมี Course แบบ Non-degree

กลยุทธ์ 5 อาจจะต้องแก้ระบบระเบียบในระดับมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ 6 สนับสนุนมากให้อาจารย์ไปอบรม Course สั้น ๆ

กลยุทธ์ 7 มี Course สั้นๆ ให้คนภายนอก ชาวต่างชาติมาเรียนมาอบรม

กลยุทธ์ 8 มีจุดแข็ง จุดเด่นและความก้าวหน้าของส่วนงานที่ภาคอุตสาหกรรมต้องการร่วมมือด้วย เราก็เน้นความแข็งของเราตรงนี้ให้มากขึ้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 การพึ่งพาตนเองไม่เท่ากัน มองในภาพองค์กรคือเราจะให้พึ่งพาตนเองโดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาตนเองก็คือตำแหน่งวิชาการ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ 2 จะได้ Top Up เพิ่มขึ้นหรือการเรียนต่อในแง่ของมูลค่า ในด้านของคุณค่า ทำองค์กรให้น่าเชื่อถือ

กลยุทธ์ 3 การบริการวิชาการจะได้เรื่องของรายได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สอดแทรกเรื่องการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2 ต้องกระตือรือร้น ถ้าต้องการความยั่งยืนในการทำงาน

กลยุทธ์ 3 ใช้ความสุขในการทำงานในตัวตั้งเป็นดัชนีชี้วัดความสุข

กลยุทธ์ 4 ทุกคนเป็นพี่เป็นน้องก็จะอยู่กันได้นาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ใช้เงินค้ำค่าการลงทุน วิเคราะห์ว่าคุ้มหรือไม่

กลยุทธ์ 2 ใช้ของที่มีเต็มประสิทธิภาพหรือยัง

กลยุทธ์ 3 ทำงานเต็มที่หรือยัง

กลยุทธ์ 4 พอใจตนเองก่อน รู้ตนเอง รู้เขารู้เรา

กลยุทธ์ 5 ไม่ตามกระแสมาก

กลยุทธ์ 6 สร้างนักศึกษาตอบโจทย์สถานประกอบการให้เน้น Soft Skill ให้ได้และ

ทำได้จริง

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีจิตบริการ (Service Mind)

กลยุทธ์ 2 หมั่นกำกับติดตามหลักสูตร

กลยุทธ์ 3 มีทุนให้ตีพิมพ์ เผยแพร่

กลยุทธ์ 4 มีคำตอบแทนให้นำเสนอ เพื่อดึงดูใจทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานเสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เริ่มทำสิ่งใดแล้วให้ทำต่อไปอย่าหยุด

กลยุทธ์ 2 อย่าเพิ่งกลัวสิ่งใดไปก่อน ให้ลงมือทำก่อน

กลยุทธ์ 3 เราชาญฉลาดในรูปแบบของเรา

กลยุทธ์ 4 เราแตกต่าง

กลยุทธ์ 5 มีความพร้อมด้านใด นำด้านนั้นมาพัฒนา

กลยุทธ์ 6 สร้างเครือข่ายช่วยพัฒนาจากสิ่งที่มี

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จะพึ่งพาตนเองได้ที่ต้องเรียนรู้คือเราต้องมีความรู้

กลยุทธ์ 2 ความรู้ต้องทันสมัยใหม่เสมอ

กลยุทธ์ 3 ใช้เทคโนโลยีเป็น

กลยุทธ์ 4 รู้จักขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม

กลยุทธ์ 5 รู้จักการประมาณตน ไม่ใช่จ่ายเงินเกินตัวใช้ด้วยความระมัดระวัง ใช้ที่จำเป็นแต่ไม่ใช่ตระหนี่

กลยุทธ์ 6 ทำอะไรต้องมีเหตุมีผลพอประมาณไม่หือหาวา ถึงจะพึ่งพาตนเองได้ไม่ต้องยืมเพื่อนให้เกิดปัญหา

กลยุทธ์ 7 มองสถานการณ์ให้รอบมองให้รอบด้านอย่างตอนนี้เศรษฐกิจไม่ดีก็ให้ใช้จ่ายอย่างระมัดระวังหา

กลยุทธ์ 8 สร้างรายได้เสริมเพิ่มเติม ไม่ได้มีอาชีพเดียว

8. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 125 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ ส่วนงาน โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงมาปรับใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ใ นการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่าย และงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์ 2 เป็นผู้นำที่ดี

กลยุทธ์ 3 ทำเป็นตัวอย่างเป็น โมเดลให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม

กลยุทธ์ 4 เชิดชูเกียรติคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร

กลยุทธ์ 5 ทำให้มีโมเดลต้นแบบทุก ๆ ด้าน แล้วคอยชี้ชวนในสิ่งที่ดีเหล่านั้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ใ นการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่าย และงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สร้างเครือข่าย ให้บุคลากรและวิทยากรภายนอกที่มาให้การอบรมได้เข้ามา พบปะแลกเปลี่ยนกันในทุกส่วนงาน

กลยุทธ์ 2 นำเอาความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาต่อยอด

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ใ นการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่าย และงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 บุคลากรที่รักองค์กร ไม่เช่นนั้นจะไม่ห่วงใยและจะไม่รับค่าตอบแทน

กลยุทธ์ 2 รักที่ใดก็เพราะมีความสุขกับที่นั่น

กลยุทธ์ 3 ทำให้เกิดความสุขก็จะทำให้รักองค์กรเอง

กลยุทธ์ 4 ให้อยู่กันแบบครอบครัว ช่วงสัมมนา ก็ให้นำครอบครัวมาด้วยได้

กลยุทธ์ 5 สร้างบรรยากาศสร้างความรู้สึกว่าถ้ามีอะไรก็เข้ามาพบได้ ยินดีรับฟังและ ช่วยแก้ไข

กลยุทธ์ 6 มาทำงานที่นี่เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรดึงศักยภาพที่มีออกมาได้อย่างสูงสุด

กลยุทธ์ 7 ทำงานได้อย่างมีความสุข ถ้าตรงไหนแก้ไขแล้วทำให้เกิดความสุขได้ก็พยายามจะทำ

กลยุทธ์ 8 พยายามแก้ไขแบบให้เห็นและหาทางออกให้

กลยุทธ์ 9 พยายามใช้ธรรมะเข้ามาสอน

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์นี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 1 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ 1 ใส่ใจเพื่อให้ได้ใจ

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์นี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ปลูกฝังว่าเรามาทำงานมีเงินเดือนจากมหาวิทยาลัย/ส่วนงานให้

กลยุทธ์ 2 ปลูกฝังให้คิดว่ามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นที่ที่เราทำมาหาเลี้ยงชีวิต

กลยุทธ์ 3 มีหน้าที่ใดให้สำนึกในหน้าที่

กลยุทธ์ 4 ต้องตอบแทนคืนให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

กลยุทธ์ 5 ให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างดี

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์นี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทบทวนตัวเราเอง

กลยุทธ์ 2 มีช่วงผู้บริหารพบบุคลากรแต่ละฝ่ายมาพูดคุยกัน ผู้บริหารก็ให้นโยบายในเรื่องนี้ด้วย

กลยุทธ์ 3 หานิทานอะไรมาเล่า เหมือนเป็น โมเดลให้ดูเป็นตัวอย่าง

กลยุทธ์ 4 เกิดปัญหาหันผู้บริหารก็ช่วยไกล่เกลี่ย

กลยุทธ์ 5 พยายามให้ละลายพฤติกรรมเวลาไปสัมมนา

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์นี้โอนนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สร้างค่านิยมใหม่

กลยุทธ์ 2 ปลุกจิตสำนึกกว่ารับงานมาแล้วต้องนำมาเข้ามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเพราะใช้อุปกรณ์เครื่องมือจากที่นี่

กลยุทธ์ 3 ทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ 4 ไปสัมมนาทำให้บุคลากรทุกคนพูดคุย

กลยุทธ์ 5 ทำให้ทุกคนช่วยกันตรวจตรา ช่วยกันดูแลไม่ให้ยอมรับในสิ่งที่ทำผิดของคนส่วนน้อย แม้เป็นคนส่วนน้อยก็ห้ามยอมรับ

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลุกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 บุคลากร 1 คนต้องทำงานได้หลายอย่าง

กลยุทธ์ 2 ทำงานเป็นทีม อยู่ด้วยกันให้ช่วยกันทำงาน

กลยุทธ์ 3 มีเครือข่ายมาจากบันทึกความร่วมมือที่มหาวิทยาลัยทำกับหน่วยงานต่าง ๆ ขณะนี้มีบริษัทที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ 35 บริษัท

กลยุทธ์ 4 รองผู้บริหารมาจาก 3 ส่วนงาน เพื่อให้องค์กรภาคเอกชนอุตสาหกรรมเชื่อมกับส่วนงานต่าง ๆ ผ่านรองผู้บริหารที่มาจากส่วนงานที่ต่างกัน

กลยุทธ์ 5 เชิญบริษัทมาร่วมวิพากษ์หลักสูตร เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 6 องค์กรเราพร้อม เพราะมีองค์ความรู้สั่งสมไว้มาก

กลยุทธ์ 7 บริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงเสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลุกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 รักองค์กรมาก เช่น ศิษย์เก่าให้ทุนมาปรับภูมิทัศน์ ทำดีก็ให้ดูทันสมัยทำให้สวยงาม

กลยุทธ์ 2 บุคลากรที่นี้อยู่กับมาตั้งแต่เล็กแล้วก็ได้มาที่นี่ด้วยความบังเอิญ ทุกคนมุ่งมั่นมาที่นี่ แม้กระทั่งนักศึกษาเองเลยไม่รู้ชื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นที่อื่น

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลุกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 บุคลากรจะรักองค์กรได้ขึ้นอยู่กับผู้นำทุกระดับต้องทำให้ดูทำให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดีให้ 1 คน ต้องทำงานได้หลายอย่าง

กลยุทธ์ 2 ทำให้บุคลากรทั้งสองสายงานรู้สึกเท่ากันเสมอ

กลยุทธ์ 3 หมั่นพูดหมั่นปลุกฝัง

กลยุทธ์ 4 มีเครือข่ายความร่วมมือจากการอบรมครูอาจารย์จากประเทศเพื่อนบ้าน

• ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีงานบริการวิชาการที่ค่อนข้างมาก

กลยุทธ์ 2 มีกิจกรรมหลากหลาย

กลยุทธ์ 3 มีค่ายโอลิมปิก

กลยุทธ์ 4 เป็นศูนย์สอนศูนย์สอบฝีมืออบรมให้แก่ภาคอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ 5 สร้างบรรยากาศสร้างความรู้สึกร่วมกันถ้ามีอะไรก็เข้ามาพบได้ ยินดีรับฟังและ

ช่วยเหลือ

กลยุทธ์ 6 ผลิตนวัตกรรมให้แก่โรงเรียน

กลยุทธ์ 7 มีความร่วมมือกับหลาย ๆ หน่วยงาน

กลยุทธ์ 8 สร้างเครื่องมือแพทย์เป็นส่วนที่ทำให้คนภายนอกรู้จักเรามากขึ้น

กลยุทธ์ 9 จัดสัมมนาทุกระดับของส่วนงาน

กลยุทธ์ 10 มีสำนึกต่อองค์กร ทุกคนต้องช่วยกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กร

กลยุทธ์ 11 บุคลากรที่นี้มีความรักองค์กร เช่นพนักงานพิเศษ ที่ให้ไปสอบที่อื่นหรือไปสอบที่อื่นได้ ก็ยังคงอยากจะทำหน้าที่นี้

กลยุทธ์ 12 ลักษณะการทำงานของเราอยู่กับแบบที่แบบน้องดูแลกัน

• ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำจนเป็นนิสัย

กลยุทธ์ 2 มีนิสัยรักองค์กรก็ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ 3 มีกิจกรรม มีการหมุนเวียนให้บุคลากรทุกคนได้มาพบกัน

กลยุทธ์ 4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ 5 มีกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร

กลยุทธ์ 6 มีงานกิจกรรมรับรู้ละยอมรับให้คนรู้ถึงความดีซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ 7 มีกิจกรรมและงานละลายพฤติกรรม

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ต้องรักษาบุคลากรที่ให้องค์กร มีความรักและหวังดีต่อองค์กรไว้

กลยุทธ์ 2 ต้องให้บุคลากรกลับคืนเพื่อให้รู้ว่าในขณะที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบุคคลอื่น ผลการกระทำนั้นก็สะท้อนสู่บุคลากรทั้งหมด

กลยุทธ์ 3 มีกิจกรรม มีการหมุนเวียนให้บุคลากรทุกคนได้มาพบกันมีรางวัล เลื่อนตำแหน่ง ชมเชยหรือประกาศให้ผู้อื่นรับรู้ด้วยว่าทำดีทำประโยชน์ให้แก่องค์กร

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีบันทึกความร่วมมือกับหลาย ๆ แห่ง เพื่อสร้างเครือข่าย

กลยุทธ์ 2 พยายามดูกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน

กลยุทธ์ 3 ให้บริการวิชาการช่วยเหลือแล้วเขาก็ช่วยเรา

กลยุทธ์ 4 พยายามแสวงหาความร่วมมือใหม่ ๆ

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ปลูกฝังความรู้สึกดีว่าเป็นเจ้าของส่วนงาน โดยให้มีส่วนร่วมมีสิทธิมีเสียง

กลยุทธ์ 2 มีสิ่งใดที่พูดได้อยากได้อะไรก็แจ้งได้ เข้าถึงง่ายและตอบสนองความต้องการในสิ่งที่พอจะให้ได้

กลยุทธ์ 3 ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 รอบ รอบแรกก่อนประเมินผลจะเรียกให้มารายงานว่าได้ทำอะไรที่คิดว่าทำแล้วดีบ้าง จะจดไว้รอบที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อผลการประเมินออกมาแล้วก็เรียกมาแจ้งว่าได้ทำอะไรและทำไม และมอบหมายให้พัฒนาเพิ่มเติม

กลยุทธ์ 4 พยายามสร้างแรงดึงและแจ้งว่าหากอยากได้คะแนนตรงจุดใดเพิ่ม ต้องทำอะไรบ้างใน 6 เดือนข้างหน้า โดยเขียนเป็นข้อ ๆ ให้

กลยุทธ์ 5 ทำให้บุคลากรมีแรงทะเยอทะยาน ทั้งเรื่องของการทำงานและเรื่องของตัวบุคลากรเองเพื่อจะได้พัฒนา

กลยุทธ์ 6 ขอให้บุคลากรแต่ละคนพูดเรื่องของตัวเองร่วมงานคนใดก็ได้ หรือจะขอสิ่งใดก็ได้ ถ้าสิ่งใดที่ตอบสนองได้เลยก็จะทำทันที



กลยุทธ์ 7 สร้างความเคยชินให้บุคลากรกล้ามาบอกมาแจ้งเวลาสั่งงานไปแล้ว รู้สึกว่าไม่ใช่ให้กลับมาบอกได้ให้แนะนำได้เลย

กลยุทธ์ 8 พยายามทำให้เป็นทีมเวิร์ค ถ้าทำอะไรไม่ได้ให้บอกเลย เราจะนำมาตัดสินใจพร้อมกันว่าทำไมทำไมไม่ได้มีเหตุผลอะไรตรงไหน

กลยุทธ์ 9 ถ้าสิ่งใดที่บุคลากรมาบอกแล้ว เรายังตัดสินใจเหมือนเดิม ก็จะอธิบายและพูดคุยกันถึงเหตุผลว่าทำไมถึงต้องทำให้ได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ปรับทัศนคติและกระบวนการทางความคิด (Mindset) ของทุกคน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ 2 ใช้คำว่าพวกเราเสมอ ทุกคนต้องร่วมมือและช่วยกัน

กลยุทธ์ 3 ประชุมในช่วง COVID-19 จะบอกเสมอว่าให้พวกเราช่วยกันร่วมกัน

กลยุทธ์ 4 มีการประชุมทุกระดับตลอด ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนงาน มีส่วนร่วมรับรู้กิจกรรมงานทั้งหลาย

กลยุทธ์ 5 มีตัวแทนแต่ละฝ่ายงานมาเข้าร่วมประชุมและเป็นคณะกรรมการทุกงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายงานไปประชาสัมพันธ์กระจายข่าวและมีส่วนร่วมด้วย ทำให้บุคลากรทุกคนรู้

กลยุทธ์ 6 ต่างได้รับรู้ความต้องการทั้ง จากฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร

กลยุทธ์ 7 ใช้วิธีการชิมความรักร่องค์กรจึงจะเกิด ให้คิดว่าที่นี่คือบ้าน บ้านสกปรกก็ต้องจัดการ

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 พุดคุยเรื่องงานก็ปลูกฝัง ละเอียดพฤติกรรม ให้รักในองค์กร

กลยุทธ์ 2 หมั่นบอกว่าคุณค่าต้องอยู่ที่นั่นเกษียณ

กลยุทธ์ 3 เสริมกำลังใจ ความสุขให้ เพราะทีมงานทั้งหมดรู้หน้าที่รู้เรื่องงานของตนเอง และบอกสิ่งที่คุณค่าแก่ส่วนงาน

กลยุทธ์ 4 พิจารณาจากคำพูดที่บุคลากรรับโทรศัพท์หรือกับผู้มาติดต่อ

กลยุทธ์ 5 มีความสุขคิดทุกคนว่าองค์กรเป็นบ้าน ของไม่เคยหาย ยามแม่บ้านยังเป็นชุดเดิม

กลยุทธ์ 6 มีสิ่งใดไม่ดี บุคลากรก็จะมาบอกว่าควรทำตรงนี้ตรงนั้น เพราะเขารักในองค์กรในบ้านที่อยู่

กลยุทธ์ 7 เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พอทำกันเองด้วยตัวเองผลองค์กรออกมาดี

กลยุทธ์ 8 รู้ทุกแง่มุมของส่วนงาน การสื่อสารก็ออกมาดี ระบบก็จะรวดเร็ว

• ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์นี้เข้ามาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

กลยุทธ์ 2 ยุติธรรม รู้ผิดถูก ผิดจริงลงโทษ ปรับปรุงแก้ไขอย่าให้ผิดซ้ำอีก

กลยุทธ์ 3 ทำตนเป็นตัวอย่าง

กลยุทธ์ 4 รู้หน้าที่ตระหนักถึงภารกิจหน้าที่

กลยุทธ์ 5 ปลูกฝังให้มีจิตสำนึก ทำให้คุ้มค่า ไม่โง่เวลา

กลยุทธ์ 6 เปิดโลกทัศน์ให้มองมุมดี ๆ ส่งบุคลากรไปอบรมจิตสำนึก

กลยุทธ์ 7 มีชั่วโมงให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนา

กลยุทธ์ 8 ส่งบุคลากรไปอบรม โดยพิจารณาตามสายงานว่าเป็นภารกิจของผู้ใด ๆ

เหมาะสม ต้องไม่กระทบต่อภารกิจหลัก

• ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์นี้เข้ามาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จัดสัมมนา อบรมหากมีเรือและเกณฑ์อบรมใดใหม่ ๆ

กลยุทธ์ 2 จัดกิจกรรมให้ได้เข้ามาร่วมกัน

กลยุทธ์ 3 มี Line Group

กลยุทธ์ 4 เน้นให้บุคลากรมีความสามัคคีความรักในองค์กร

• ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์นี้เข้ามาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สร้างแรงจูงใจ

กลยุทธ์ 2 เป็นผู้นำที่ดี

กลยุทธ์ 3 ทำเป็นตัวอย่าง

กลยุทธ์ 4 เชิดชูเกียรติคุณธรรมจริยธรรมของคน เพื่อเป็นแบบอย่างให้คนอื่นได้นำปฏิบัติตาม

กลยุทธ์ 5 ทำให้มีแบบอย่างต้นแบบทุก ๆ ด้าน

กลยุทธ์ 6 หมั่นย้ำซ้ำทวนในสิ่งที่ดีเหล่านั้น

• ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำงานอย่างมีสติสมาธิจะเกิดปัญญาขึ้น ไม่ทำงานไม่ผิดพลาด ทำสิ่งใดก็จะประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ 2 ยุติธรรม รู้ผิดถูก ผิดจริงลงโทษ ปรับปรุงแก้ไขอย่าให้ผิดซ้ำอีก

กลยุทธ์ 3 ต้องคำนึงถึงมาก ๆ คือความซื่อสัตย์สุจริต

กลยุทธ์ 4 ใช้หลักพุทธศาสนามากล่อมเกลามาไม่ให้ฟุ้งซ่านทำให้เกิดพลังที่จะทำงานเพื่ออนาคต

กลยุทธ์ 5 มีความจงรักภักดีต่อองค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคนและผู้บริหารว่าทำอย่างไร

กลยุทธ์ 6 ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่เขาทำกับผลงานที่เขาสร้างมา

กลยุทธ์ 7 จะรักองค์กรได้ต้องรักเพื่อนร่วมงาน รักผู้บริหารและรักงานที่ทำ

กลยุทธ์ 8 ไม่รัก ไม่ชอบงานก็ไม่มีความสุข

กลยุทธ์ 9 ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมทำงาน

กลยุทธ์ 10 ต้องดูแลและให้ความสำคัญเรื่องสถานที่ทำงานสภาพแวดล้อม

กลยุทธ์ 11 พิจารณาเรื่องงานว่าทำงานได้หรือไม่ เป็นงานน่าเบื่อไหม ให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

กลยุทธ์ 12 ต้องดูแลทุกข์สุขของบุคลากรว่าต้องการอะไร ทำดีก็ชมเชย ทำไม่ดีก็ต้องสอน บุคลากรจึงจะมีความสุขได้

9. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 112 กลยุทธ์ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารส่วนงาน 101 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 มีความสุขที่ตัวเราเองก่อน
- กลยุทธ์ 2 ไม่ยึดติดกับอะไร
- กลยุทธ์ 3 เปลี่ยนตนเองเข้าหาองค์กร
- กลยุทธ์ 4 ปรับตัวหากปรับไม่ได้ก็ให้ดึงตัวออกมาไม่ใช่ให้องค์กรปรับ
- กลยุทธ์ 5 พัฒนาตนเองเสมอ
- กลยุทธ์ 6 สร้างการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- กลยุทธ์ 7 ทำทุกอย่างให้เต็มที่
- กลยุทธ์ 8 เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 102 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 มีนโยบายสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากร
- กลยุทธ์ 2 มีรางวัลบุคลากรดีเด่นที่ไม่ลาไม่มาสาย
- กลยุทธ์ 3 ไปอบรมพัฒนาตนเองสูงสุด ครบปีก็มีรางวัลให้
- กลยุทธ์ 4 มีแบบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- กลยุทธ์ 5 นำผลประเมินฯ มาปรับปรุงเพื่อให้บุคลากรมีความสุขกับที่ทำงาน
- กลยุทธ์ 6 สามารถขอซื้อสิ่งของที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้เลย สนับสนุนอุปกรณ์การปฏิบัติงานเต็มที่

- กลยุทธ์ 7 จะทำห้องผู้บริหารให้เล็กลง เพื่อให้บุคลากรมีที่สำหรับทุก ๆ คน ไว้ทำงานประชุม และจิบกาแฟ (Co Working Space)

- กลยุทธ์ 8 ประหยัดงบและค่าใช้จ่าย ลดการใช้แอร์ที่มี 2 ตัวลง

- ผู้บริหารส่วนงาน 103 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น สอดคล้องกับการเป็นตัวอย่างที่ดี
- กลยุทธ์ 2 สมัครเข้ามาทำงานก็ทำเต็มที่เป็นการฝึกจิตใจเรา ทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อคนอื่น

- ผู้บริหารส่วนงาน 104 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด
- กลยุทธ์ 2 นำปัญหาออกมาแก้ไข สะดวกกันตรง ๆ
- กลยุทธ์ 3 ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ
- กลยุทธ์ 4 ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีการสองมาตรฐาน
- กลยุทธ์ 5 มีการลงโทษเด็ดขาด แข็งเป็นอ่อนเป็น
- กลยุทธ์ 6 ปกครองแบบพี่น้องเป็นครอบครัว

- ผู้บริหารส่วนงาน 105 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ 1 รู้ความต้องการของบุคลากร เข้าไปพูดคุยเพื่อดึงความต้องการ ความในใจของบุคลากรออกมา
- กลยุทธ์ 2 ไม่เป็นผู้บริหารที่สั่ง เป็นผู้บริหารที่ทำให้คิด ให้ได้ลอง
- กลยุทธ์ 3 พยายามเป็นกลางให้ได้มากที่สุด หากมีข้อขัดแย้งในที่ทำงาน
- กลยุทธ์ 4 ถ้าอยากได้อะไรในเรื่องของการทำงาน ระบบงานก็ให้ลองทำแต่ต้องทำให้ไปที่เป้าเดียวกัน
- กลยุทธ์ 5 จะมีความสุขความภูมิใจในงานเมื่อบุคลากรได้คิดได้สร้างสรรค์
- กลยุทธ์ 6 พยายามทำให้บุคลากรพอใจมากที่สุดแม้จะเป็นเรื่องที่ยาก
- กลยุทธ์ 7 ยึดเป้าหมายขององค์กรและผลประโยชน์ของผู้ใช้บริการมหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นหลัก
- กลยุทธ์ 8 พยายามทำให้ทุกคนนึกถึงเป้าหมายส่วนกลาง
- กลยุทธ์ 9 อย่าไปเพิ่งไปคิดถึงเรื่องของความขัดแย้งจะทำให้ไม่มีความสุข พยายามให้ทุกคนลบภาพความขัดแย้ง
- กลยุทธ์ 10 ไม่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำกัน ทุกคนมีความสำคัญ

- ผู้บริหารส่วนงาน 106 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำตัวเป็นตัวอย่างจากการทำให้หลาย ๆ คนเห็นลง Line และ Facebook จะได้ถูกคิดเพื่อเป็นแบบอย่าง

กลยุทธ์ 2 ทำจนสุดแล้วได้เป็นทุกอย่างแล้วจะได้คิดว่าแม้การมีทุกอย่างแล้วก็ยังไม่หยุดทำ

กลยุทธ์ 3 พยายามปลุกฝังจากการสอนว่าทำอะไรทำอะไรเพื่ออะไร

กลยุทธ์ 4 ให้แต่งตัวสวย ๆ หล่อ ๆ มาทำงาน

กลยุทธ์ 5 หากมีปัญหาทางด้านจิตใจให้ทำงานเลยเพราะเป็นหน่วยงานให้บริการ

- ผู้บริหารส่วนงาน 107 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 จัดสภาพแวดล้อมและจัดซื้อเก้าอี้ให้สบาย คอมพิวเตอร์ทยอยซื้อให้ใหม่

กลยุทธ์ 2 หากทำงานกับผู้ใดแล้วไม่ชอบกัน ก็จัดกลุ่มใหม่กันใหม่

กลยุทธ์ 3 จัดกลุ่มคนที่มีศักยภาพให้พิสูจน์ตัวเองจาก ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output และ Outcome) เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากผู้ใหญ่รู้สึกหรือไม่พอใจไม่ชอบหน้าผู้้น้อย ซึ่งผลลัพธ์ที่ทำออกมา ก็ไปในทางที่ดี

กลยุทธ์ 4 ตั้งฝ่ายใหม่ให้เหมาะกับงานและให้คนที่ยังไม่ได้แสดงความสามารถมาแสดงฝีมือความสามารถ ถ้ายังรวมกันเป็นกลุ่มอยู่จะเกิดความคลุมเครือ เมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมา อาจจะพูดได้ว่าเรามีแนวคิดความคิด (Idea) แต่ไม่มีผู้สนับสนุนให้ทำงาน

กลยุทธ์ 5 ให้แยกออกมาทำเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นการพิสูจน์ในแนวคิดของตนเอง ซึ่งบุคลากรก็จะต้องทำงานให้ดี

- ผู้บริหารส่วนงาน 108 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ที่นี่ทำงานเครียด งานมาก แต่บอกกันว่างานคือชีวิตเรา

กลยุทธ์ 2 ไม่เสร็จวันนี้พรุ่งนี้ก็มาทำใหม่

กลยุทธ์ 3 นำอาหารมาเสิร์ฟ

กลยุทธ์ 4 มีปัญหาอะไรก็คุยกัน คนมีน้อยก็สนิทกันมาก ทุกคนคุยกันได้หมด

กลยุทธ์ 5 หากผู้ใดไม่พูดคุยกันก็เรียกมาถามว่าเกิดอะไรขึ้น เรียกมาปรับความเข้าใจกันเพื่อให้อยู่ด้วยกันได้

กลยุทธ์ 6 มีอะไรพูดคุยกันข้างในไม่ต้องการให้ไปพูดข้างนอก

- ผู้บริหารส่วนงาน 109 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เจ้าหน้าที่ใหญ่กว่าอาจารย์ เจ้าหน้าที่เป็นคนกำหนดผู้บริหาร อาจารย์ไม่ค่อยออกความเห็น

กลยุทธ์ 2 เจ้าหน้าที่จะอยู่กันเป็นกลุ่มเป็นก้อน อะไรที่มาด้วยความเป็นที่นิยมชมชอบจะเป็นเสียงของเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์ 3 จะเป็นคนตัดสินไม่ใช่อาจารย์ส่วนใหญ่ที่คนที่นี่ส่วนใหญ่ทั้งเจ้าหน้าที่และอาจารย์จะเป็นศิษย์เก่าอยู่ที่นี้มาตั้งแต่เด็กเรียกพี่เรียกน้องกันก็จะกลมเกลียวและกลมกลืนกันเหมือนคนในครอบครัว

กลยุทธ์ 4 พยายามจะพัฒนาทุก ๆ ฝ่าย ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

กลยุทธ์ 5 มีทุนให้ทำวิจัยและไปเผยแพร่ มีพี่เลี้ยงช่วยเหลือ

กลยุทธ์ 6 มีทุนให้พัฒนาตนเอง เหมือน Learning Path เป็น Personal Training Plan ให้บุคลากรทำ

กลยุทธ์ 7 คัดเลือกคนที่มีคุณภาพมาก ๆ เมื่อรับเข้ามาเป็นบุคลากรแล้วก็พัฒนาให้เต็มที่

กลยุทธ์ 8 เน้นเรื่องสุขภาพเป็นสำคัญ พยายามจัด โปรแกรมให้คนออกกำลังกาย เช่น โยคะ แอโรบิกและจัดงานวิ่ง

กลยุทธ์ 9 จะมีความสุขได้ก็ต้องเคารพ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หากไม่ชอบกฎต้องแก้ไขกฎ ไม่ใช่ละเมิดกฎ

- ผู้บริหารส่วนงาน 110 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 เป็นกันเอง

กลยุทธ์ 2 ทำสภาพแวดล้อมให้ดี โดยทำห้องส่วนกลาง (Common Room) ห้องอบรมห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น

- ผู้บริหารส่วนงาน 111 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีระบบรองรับกับการทำงานซึ่งส่วนงานคิดว่าเป็นเรื่องใหญ่เพื่อนำมาใช้สะดวกและสนุกกับการทำงาน เช่นระบบอินเทอร์เน็ต ระบบโทรศัพท์ทันสมัย สาธารณูปโภค ระบบห้องน้ำเป็นแบบสัมผัส

กลยุทธ์ 2 มีศูนย์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การกีฬา ทั้งใช้ในการเรียนและให้บุคลากรใช้ โดยมีครูมาสอนการออกกำลังกายให้

กลยุทธ์ 3 มีสวนด้านหลังไว้ให้ใช้ทำกิจกรรม นั่งสมาธิได้

- ผู้บริหารส่วนงาน 112 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ให้เป็นบ้าน ทำให้บุคลากรรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน

กลยุทธ์ 2 สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจว่าเราดูแลและเข้าใจ

กลยุทธ์ 3 พิจารณาความต้องการของบุคลากรว่าต้องการสิ่งใด ปรับตามความต้องการให้ดี ทั้งห้องน้ำและลิฟท์

- ผู้บริหารส่วนงาน 113 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 7 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 อยู่กันแบบพี่น้อง

กลยุทธ์ 2 ไม่ตัดสินใจว่าผู้ใดถูกผู้ใดผิด

กลยุทธ์ 3 ใช้วิธีคุยถามว่าเกิดปัญหาอะไรทำไมเกิดปัญหานี้และจะแก้ปัญหานี้ได้อย่างไร

กลยุทธ์ 4 หากยังเป็นการยากที่จะปรับจะสอนในการควบคุมอารมณ์ ก็จะบอกเป้าหมายของผู้บริหารส่วนงานเองว่าอยากได้อะไร

กลยุทธ์ 5 เริ่มด้วยความสัมพันธ์ที่ดีจากการที่นั่งด้วยกัน ให้มีการปฏิสัมพันธ์ ว่าเป็นห่วงให้ทราบถึงเพื่อนร่วมงานข้าง ๆ

กลยุทธ์ 6 เมื่อจะสอบถามงาน จะไม่ถามบุคลากรที่ต้องการเพียงคนเดียว แต่จะถามถึงบุคลากรข้าง ๆ เพื่อจะได้พูดคุยแบ่งปันกัน

กลยุทธ์ 7 ให้บุคลากรที่ทำงานช่วย ๆ กันเมื่อมีปัญหาที่ยังมีคนอื่นข้าง ๆ คอยดึงคอยช่วยกันหาทางแก้ปัญหา

- ผู้บริหารส่วนงาน 114 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้



กลยุทธ์ 1 อวยพรวันเกิดบุคลากรแต่ละคนในทุกปี โดยให้ทุกคนเขียนอวยพร

กลยุทธ์ 2 มีการรดน้ำคำหัวหน้าผู้ใหญ่อาวุโสผู้เกษียณ โดยการมอบทอง และ มีการรับประทาน  
อาหารกลางวัน (Happy Lunch)

กลยุทธ์ 3 นำเงินประจำตำแหน่งของผู้บริหารส่วนงานมาเลี้ยงบุคลากรทุกเดือน และ  
เป็นช่วงพูดคุยให้บุคลากรได้เสนอแนะงาน ทั้งงานที่ใช้และไม่ใช้งบประมาณ

กลยุทธ์ 4 หากมีเรื่องทะเลาะกันก็พยายามไกล่เกลี่ยและให้เข้ามาพูดคุยกัน

กลยุทธ์ 5 งานทำบุญส่วนงาน งานปีใหม่ใช้งบประมาณแต่พอเพียง ให้บุคลากรทุกคน  
มาช่วยกันมากกว่า

- ผู้บริหารส่วนงาน 115 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการ  
การเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องาน  
และองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มองเห็นเรื่องเล็กน้อยมีความสำคัญ

กลยุทธ์ 2 มีห้องรับประทานอาหาร ห้องเอกสารให้

กลยุทธ์ 3 พยายามอำนวยความสะดวกคิด เช่น เครื่องปรับอากาศในห้องเอกสารจะ  
ได้ไม่ร้อน

กลยุทธ์ 4 มีสิ่งใดที่ทำให้บุคลากรทำงานได้คล่อง ลื่นไหลไม่ติดขัดก็พยายามจะทำให้  
เช่น ทำห้องแม่บ้านเป็นกิจจะลักษณะให้

กลยุทธ์ 5 ทำให้ทุกคนสำคัญและมีส่วนร่วมก็จะเกิดผลดี

- ผู้บริหารส่วนงาน 116 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการ  
การเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องาน  
และองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 สร้างบรรยากาศที่ดี

กลยุทธ์ 2 เป็นมิตร

กลยุทธ์ 3 ทำให้เป็นบ้าน

- ผู้บริหารส่วนงาน 117 ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการ  
การเสริมสร้างบรรยากาศ และสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องาน  
และองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 1 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ 1 ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในทุกงาน

- ผู้บริหารส่วนงาน 118 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีห้องกิจกรรม มีที่ออกกำลังกาย

กลยุทธ์ 2 มีการประชุมสัมมนา งานปีใหม่ กีฬาประจำปี แล้วแต่สถานการณ์และโอกาส

กลยุทธ์ 3 เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความต้องการได้

กลยุทธ์ 4 พิจารณาความเหมาะสมว่าช่วงเวลากระทบงาน และเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันหรือไม่

- ผู้บริหารส่วนงาน 119 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความยุติธรรม

กลยุทธ์ 2 ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกถูกรังแกแบ่งแยก

กลยุทธ์ 3 ไม่เลือกปฏิบัติ

- ผู้บริหารส่วนงาน 120 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 มีความสุขที่ตนเองก่อน

กลยุทธ์ 2 ไม่ยึดติดกับสิ่งใด

กลยุทธ์ 3 ปรับเปลี่ยนตนเองเข้าหาองค์กร

กลยุทธ์ 4 หากปรับตัวไม่ได้ก็ดึงตนเองออกมา ไม่ใช่ให้องค์กรปรับ

กลยุทธ์ 5 พัฒนาตนเองเสมอ

กลยุทธ์ 6 สร้างการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กลยุทธ์ 7 ทำทุกอย่างให้เต็มที่

กลยุทธ์ 8 เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ

- ผู้บริหารส่วนงาน 121 ใช้กลยุทธ์น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศและสถานที่เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ทั้งหมด 9 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 1 ทำงานอย่างมีสติสมาธิทำให้ทำงานประสบความสำเร็จไม่ผิดพลาด ก็จะเกิด  
ปัญหาขึ้น

กลยุทธ์ 2 สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากสติปัญญา

กลยุทธ์ 3 ใช้หลักพุทธศาสนามากล่อมเกลารื่องความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ฟุ้งซ่าน และ  
ทำให้เกิดพลังที่จะทำงานเพื่ออนาคต

กลยุทธ์ 4 การมีความจงรักภักดีต่อองค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคน

กลยุทธ์ 5 การมีความจงรักภักดีต่อองค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารด้วยว่าทำอย่างไรให้บุคลากร  
มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

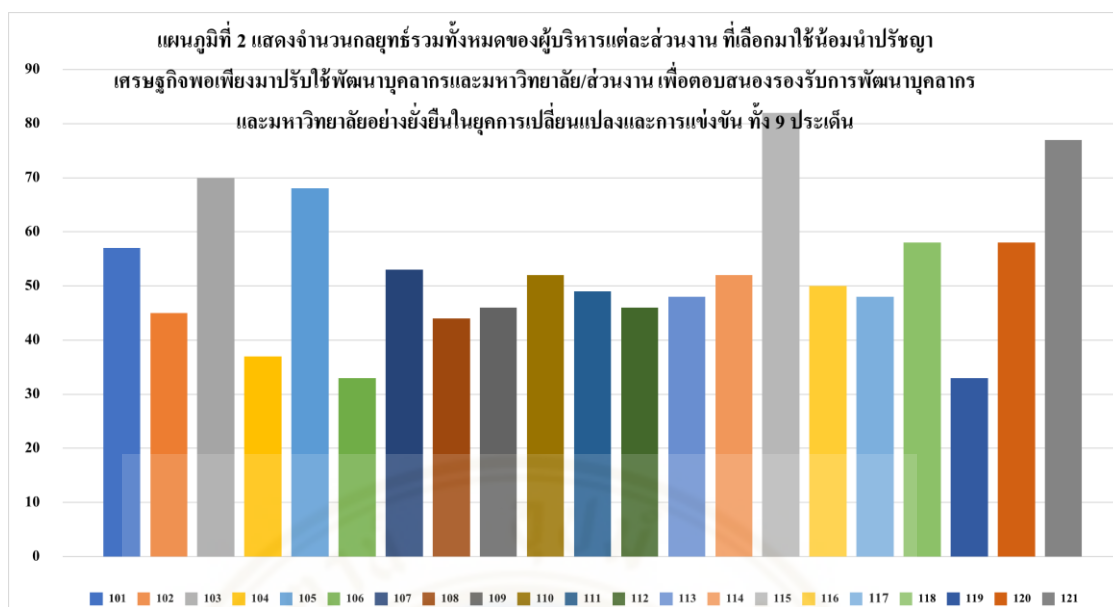
กลยุทธ์ 6 องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงานที่บุคลากรทำและผลงานที่บุคลากร  
สร้างมา

กลยุทธ์ 7 หากทำงานที่ทำ จะรักองค์กรได้ก็ต้องรักงานรักเพื่อนร่วมงานรักผู้บริหาร

กลยุทธ์ 8 สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต้องพร้อมให้  
ทำงานด้วยความสุข

กลยุทธ์ 9 จะต้องดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องการสิ่งใด ทำดีก็ชมเชย  
ต้องสอนหากทำไม่ดีไม่ถูกต้อง

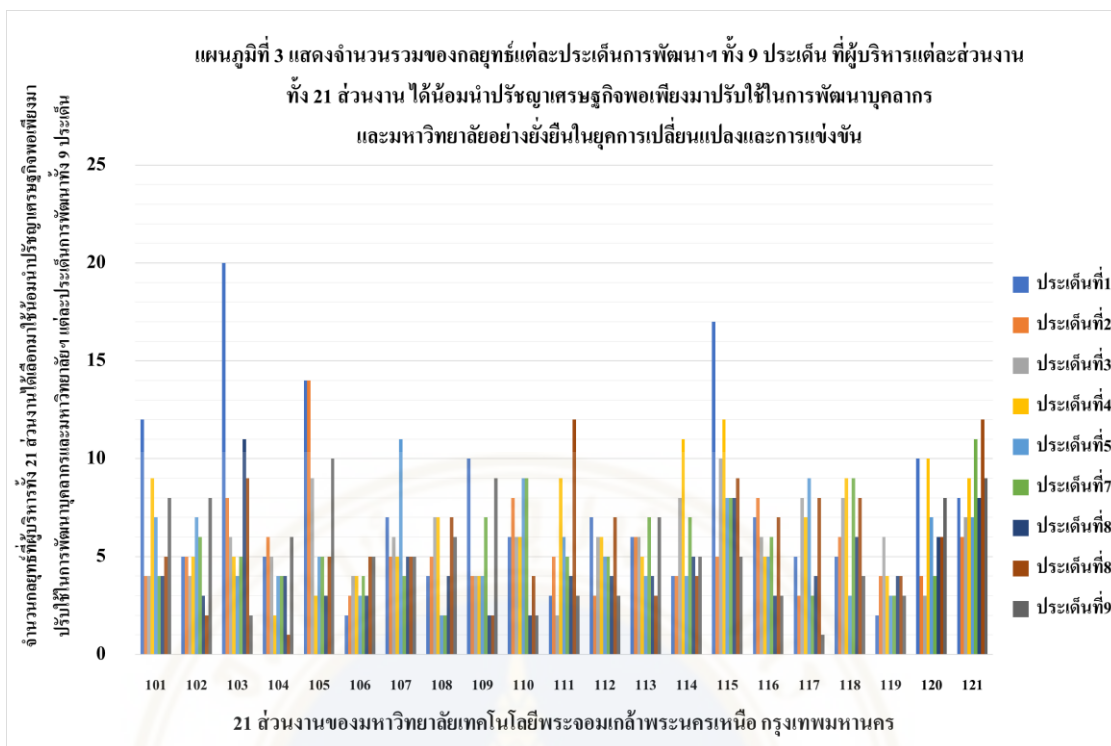
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ.  
กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนามูลนิธิ  
และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็น จำนวนรวมทั้งหมด 1,106  
กลยุทธ์ ดังข้อมูลรายละเอียดข้างต้น โดยผู้บริหาร มจพ. กทม. แต่ละส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อม  
นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ฯ เพื่อตอบสนองรองรับแต่ละประเด็นการพัฒนา ดังปรากฏ  
ในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงจำนวนกลยุทธ์รวมทั้งหมดของผู้บริหารแต่ละส่วนงานที่เลือกมาใช้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อตอบสนองรองรับการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็น

#### 4.4 การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเลือกนำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

การศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) เลือกนำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อตอบสนองรองรับ ทั้ง 9 ประเด็นการพัฒนา จำนวนรวมทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์ ดังข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น โดยที่ผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. ทั้ง 21 ส่วนงาน เลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ดังปรากฏในภาพที่ 4.3

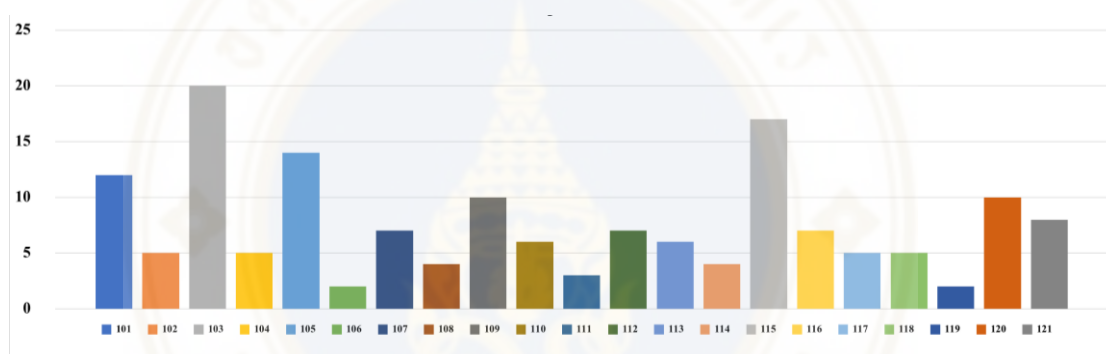


ภาพที่ 4.3 แสดงจำนวนของกลยุทธ์แต่ละประเด็นการพัฒนาฯ ทั้ง 9 ประเด็น ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงาน ทั้ง 21 ส่วนงาน ได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

ภาพรวมการเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 1 เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 159 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4

1. ผู้บริหารส่วนงาน 103 จำนวน 20 กลยุทธ์
2. ผู้บริหารส่วนงาน 115 จำนวน 17 กลยุทธ์

3. ผู้บริหารส่วนงาน 105	จำนวน 14 กลยุทธ์
4. ผู้บริหารส่วนงาน 101	จำนวน 12 กลยุทธ์
5. ผู้บริหารส่วนงาน 109 และ 120	จำนวน 10 กลยุทธ์
6. ผู้บริหารส่วนงาน 121	จำนวน 8 กลยุทธ์
7. ผู้บริหารส่วนงาน 107 และ 112	จำนวน 7 กลยุทธ์
8. ผู้บริหารส่วนงาน 110, 113 และ 116	จำนวน 6 กลยุทธ์
9. ผู้บริหารส่วนงาน 102, 104, 117 และ 118	จำนวน 5 กลยุทธ์
10. ผู้บริหารส่วนงาน 108 และ 114	จำนวน 4 กลยุทธ์
11. ผู้บริหารส่วนงาน 111	จำนวน 3 กลยุทธ์
12. ผู้บริหารส่วนงาน 106	จำนวน 2 กลยุทธ์

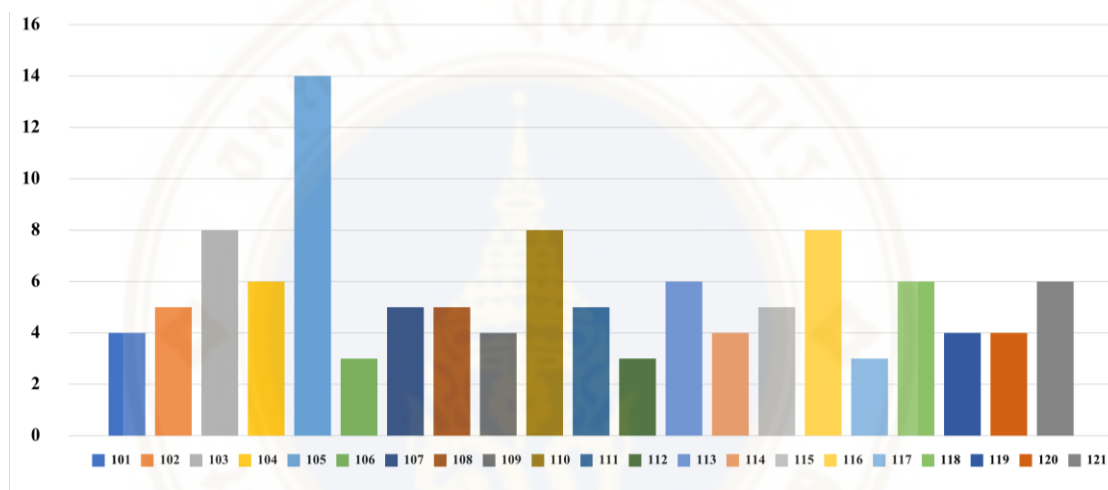


ภาพที่ 4.4 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มจพ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ภาพรวมการเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 2 เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 116 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์

จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูล รายละเอียดและภาพที่ 4.5

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1. ผู้บริหารส่วนงาน 105                        | จำนวน 14 กลยุทธ์ |
| 2. ผู้บริหารส่วนงาน 103, 110 และ 116           | จำนวน 8 กลยุทธ์  |
| 3. ผู้บริหารส่วนงาน 104, 113, 118 และ 121      | จำนวน 6 กลยุทธ์  |
| 4. ผู้บริหารส่วนงาน 102, 107, 108, 111 และ 115 | จำนวน 5 กลยุทธ์  |
| 5. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 109, 114, 119 และ 120 | จำนวน 4 กลยุทธ์  |
| 6. ผู้บริหารส่วนงาน 106, 112 และ 117           | จำนวน 3 กลยุทธ์  |

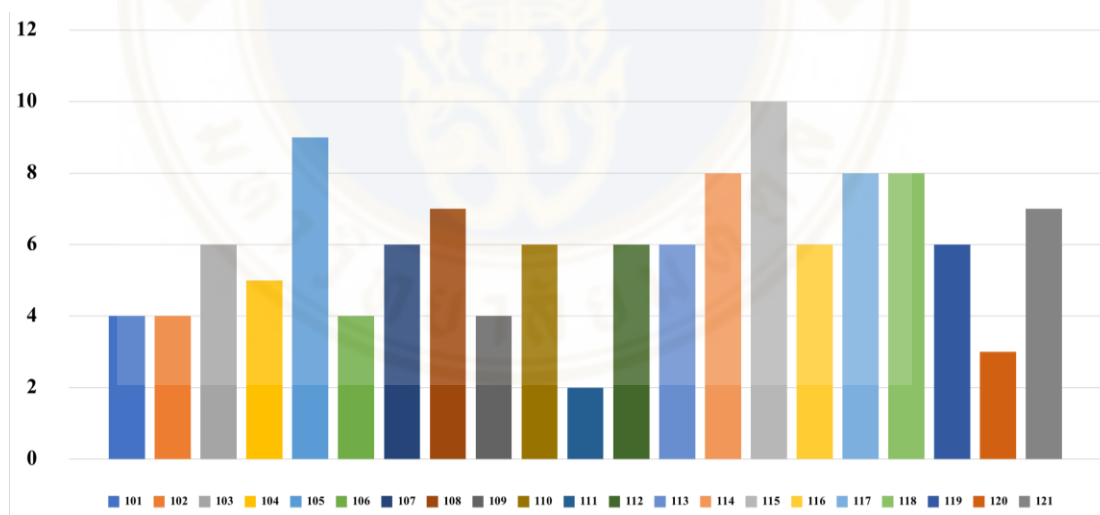


ภาพที่ 4.5 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital university)

ภาพรวมการเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 3 เพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดี สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณ ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 125 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของ

กลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและ ภาพที่ 4.6

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1. ผู้บริหารส่วนงาน 115                                  | จำนวน 10 กลยุทธ์ |
| 2. ผู้บริหารส่วนงาน 105                                  | จำนวน 9 กลยุทธ์  |
| 3. ผู้บริหารส่วนงาน 114, 117 และ 118                     | จำนวน 8 กลยุทธ์  |
| 4. ผู้บริหารส่วนงาน 108 และ 121                          | จำนวน 7 กลยุทธ์  |
| 5. ผู้บริหารส่วนงาน 103, 107, 110, 112, 113, 116 และ 119 | จำนวน 6 กลยุทธ์  |
| 6. ผู้บริหารส่วนงาน 104                                  | จำนวน 5 กลยุทธ์  |
| 7. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 102, 106 และ 109                | จำนวน 4 กลยุทธ์  |
| 8. ผู้บริหารส่วนงาน 120                                  | จำนวน 3 กลยุทธ์  |
| 9. ผู้บริหารส่วนงาน 111                                  | จำนวน 2 กลยุทธ์  |

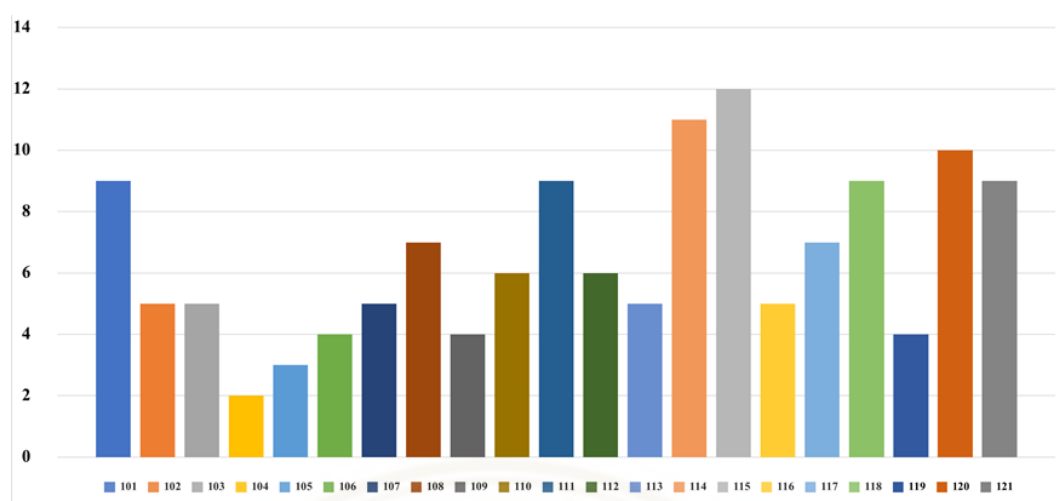


ภาพที่ 4.6 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ สมรรถนะหลักฯ



ภาพรวมการเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 4 พัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 137 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.7

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1. ผู้บริหารส่วนงาน 115                        | จำนวน 12 กลยุทธ์ |
| 2. ผู้บริหารส่วนงาน 114                        | จำนวน 11 กลยุทธ์ |
| 3. ผู้บริหารส่วนงาน 120                        | จำนวน 10 กลยุทธ์ |
| 4. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 111, 118 และ 121      | จำนวน 9 กลยุทธ์  |
| 5. ผู้บริหารส่วนงาน 108 และ 117                | จำนวน 7 กลยุทธ์  |
| 6. ผู้บริหารส่วนงาน 110 และ 112                | จำนวน 6 กลยุทธ์  |
| 7. ผู้บริหารส่วนงาน 102, 103, 107, 113 และ 116 | จำนวน 5 กลยุทธ์  |
| 8. ผู้บริหารส่วนงาน 106, 109 และ 119           | จำนวน 4 กลยุทธ์  |
| 9. ผู้บริหารส่วนงาน 105                        | จำนวน 3 กลยุทธ์  |
| 10. ผู้บริหารส่วนงาน 104                       | จำนวน 2 กลยุทธ์  |

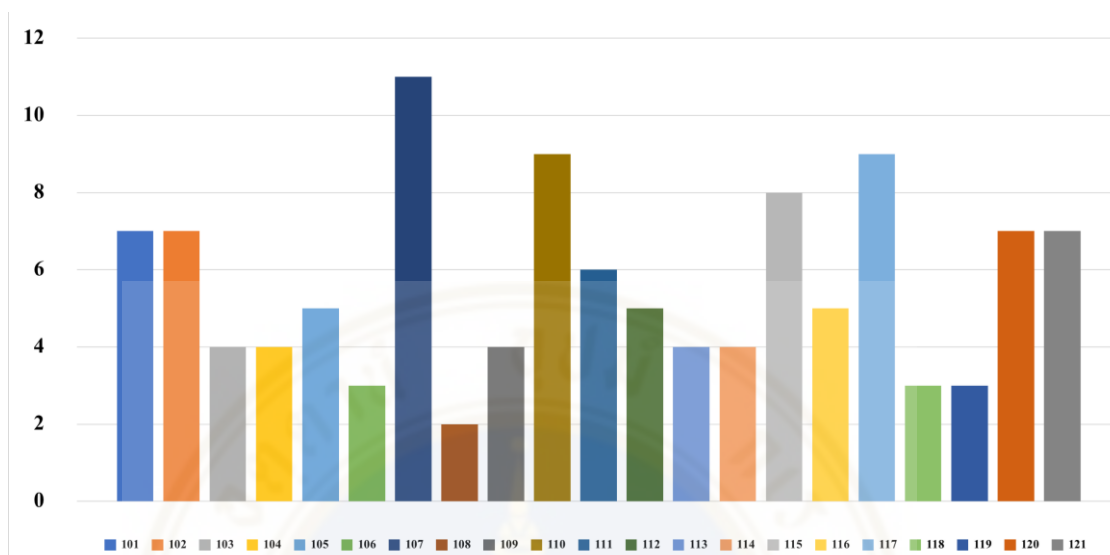


**ภาพที่ 4.7** แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

ภาพรวมการเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 5 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 117 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.8

1. ผู้บริหารส่วนงาน 107 จำนวน 11 กลยุทธ์
2. ผู้บริหารส่วนงาน 110 และ 117 จำนวน 9 กลยุทธ์
3. ผู้บริหารส่วนงาน 115 จำนวน 8 กลยุทธ์
4. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 102, 120 และ 121 จำนวน 7 กลยุทธ์
5. ผู้บริหารส่วนงาน 116 จำนวน 6 กลยุทธ์
6. ผู้บริหารส่วนงาน 105, 112 และ 116 จำนวน 5 กลยุทธ์
7. ผู้บริหารส่วนงาน 103, 104, 109, 113 และ 114 จำนวน 4 กลยุทธ์

8. ผู้บริหารส่วนงาน 106, 118 และ 119 จำนวน 3 กลยุทธ์  
 9. ผู้บริหารส่วนงาน 108 จำนวน 2 กลยุทธ์

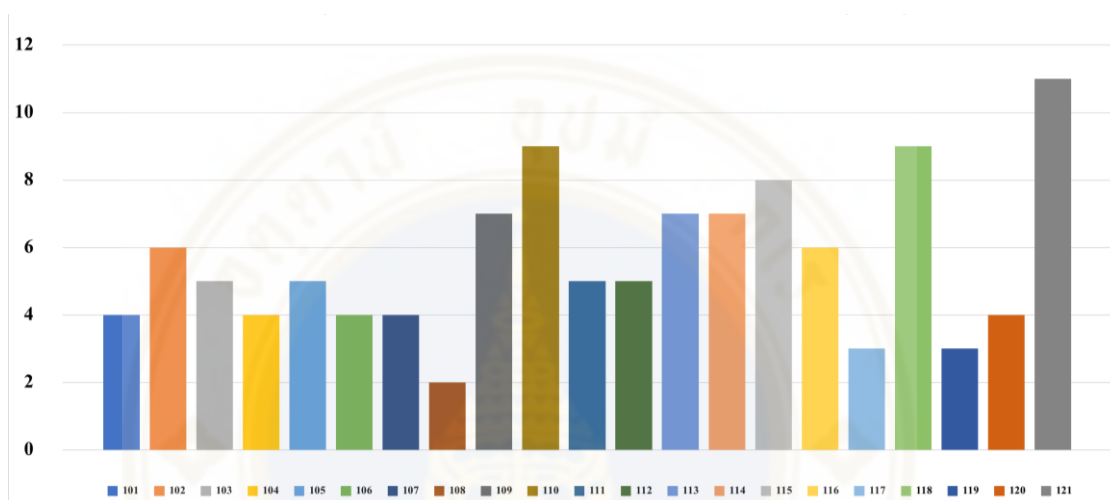


**ภาพที่ 4.8** แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ภาพรวมการเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 6 เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 118 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนา มีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภทบทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.9

1. ผู้บริหารส่วนงาน 121 จำนวน 11 กลยุทธ์  
 2. ผู้บริหารส่วนงาน 110 และ 118 จำนวน 9 กลยุทธ์  
 3. ผู้บริหารส่วนงาน 115 จำนวน 8 กลยุทธ์

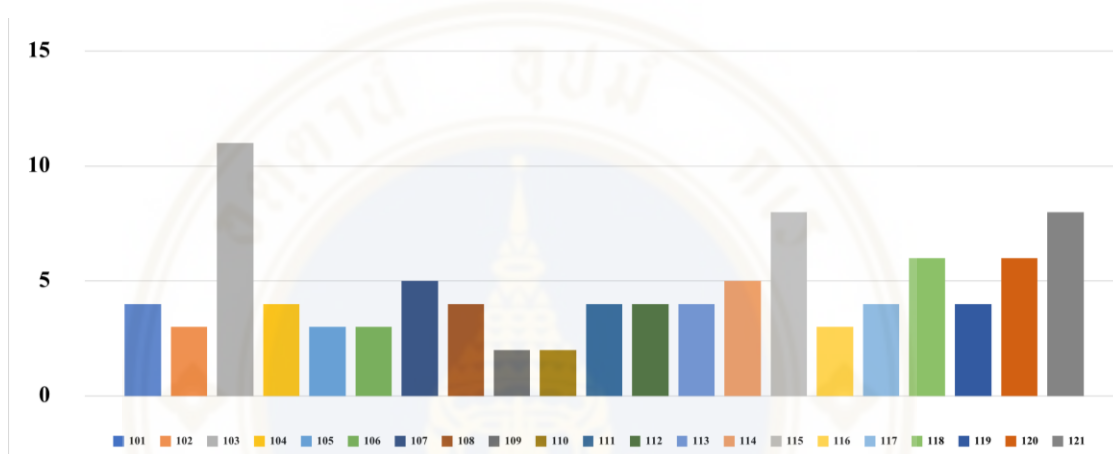
- |  |                 |
|--|-----------------|
| 4. ผู้บริหารส่วนงาน 109, 113 และ 114           | จำนวน 7 กลยุทธ์ |
| 5. ผู้บริหารส่วนงาน 102 และ 116                | จำนวน 6 กลยุทธ์ |
| 6. ผู้บริหารส่วนงาน 103, 105, 111 และ 112      | จำนวน 5 กลยุทธ์ |
| 7. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 104, 106, 107 และ 120 | จำนวน 4 กลยุทธ์ |
| 8. ผู้บริหารส่วนงาน 117 และ 119                | จำนวน 3 กลยุทธ์ |
| 9. ผู้บริหารส่วนงาน 108                        | จำนวน 2 กลยุทธ์ |



ภาพที่ 4.9 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ภาพรวมการเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 7 เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 97 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดูลักษณะตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.10

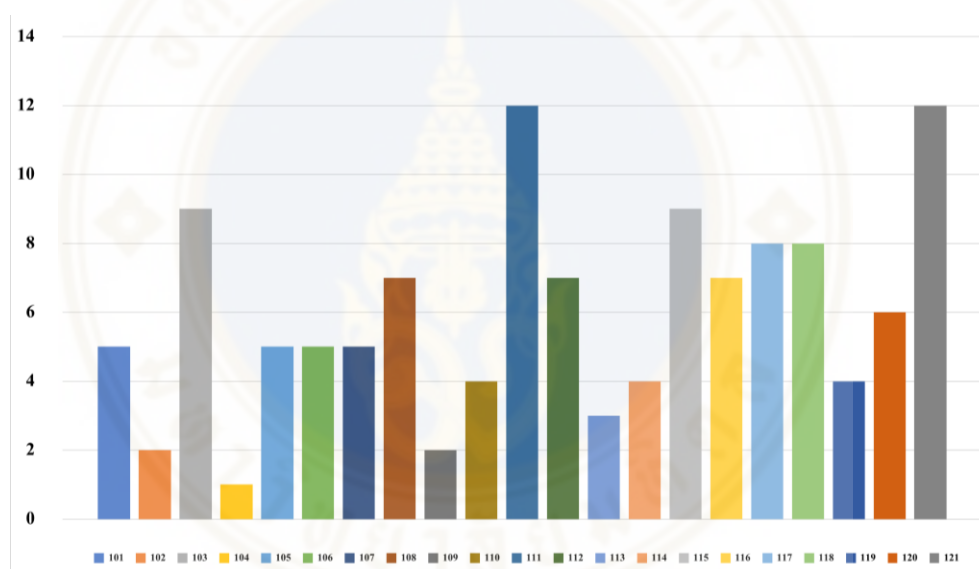
- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. ผู้บริหารส่วนงาน 103                                       | จำนวน 11 กลยุทธ์ |
| 2. ผู้บริหารส่วนงาน 115                                       | จำนวน 8 กลยุทธ์  |
| 3. ผู้บริหารส่วนงาน 118                                       | จำนวน 6 กลยุทธ์  |
| 4. ผู้บริหารส่วนงาน 107 และ 114                               | จำนวน 5 กลยุทธ์  |
| 5. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 104, 108, 111, 112, 113, 117 และ 119 | จำนวน 4 กลยุทธ์  |
| 6. ผู้บริหารส่วนงาน 102, 105, 106 และ 116                     | จำนวน 3 กลยุทธ์  |
| 7. ผู้บริหารส่วนงาน 109                                       | จำนวน 2 กลยุทธ์  |



**ภาพที่ 4.10** แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากร/ส่วนงาน เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่อย่างมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้อย่างยั่งยืน

ภาพรวมการเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 8 เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 125 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุด ไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ฯ จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดและภาพที่ 4.11

1. ผู้บริหารส่วนงาน 111	จำนวน 12 กลยุทธ์
2. ผู้บริหารส่วนงาน 103 และ 119	จำนวน 9 กลยุทธ์
3. ผู้บริหารส่วนงาน 117 และ 118	จำนวน 8 กลยุทธ์
4. ผู้บริหารส่วนงาน 108, 112 และ 116	จำนวน 7 กลยุทธ์
5. ผู้บริหารส่วนงาน 120	จำนวน 6 กลยุทธ์
6. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 105, 106 และ 107	จำนวน 5 กลยุทธ์
7. ผู้บริหารส่วนงาน 110, 114 และ 119	จำนวน 4 กลยุทธ์
8. ผู้บริหารส่วนงาน 113	จำนวน 3 กลยุทธ์
9. ผู้บริหารส่วนงาน 102 และ 109	จำนวน 2 กลยุทธ์
10. ผู้บริหารส่วนงาน 104	จำนวน 1 กลยุทธ์

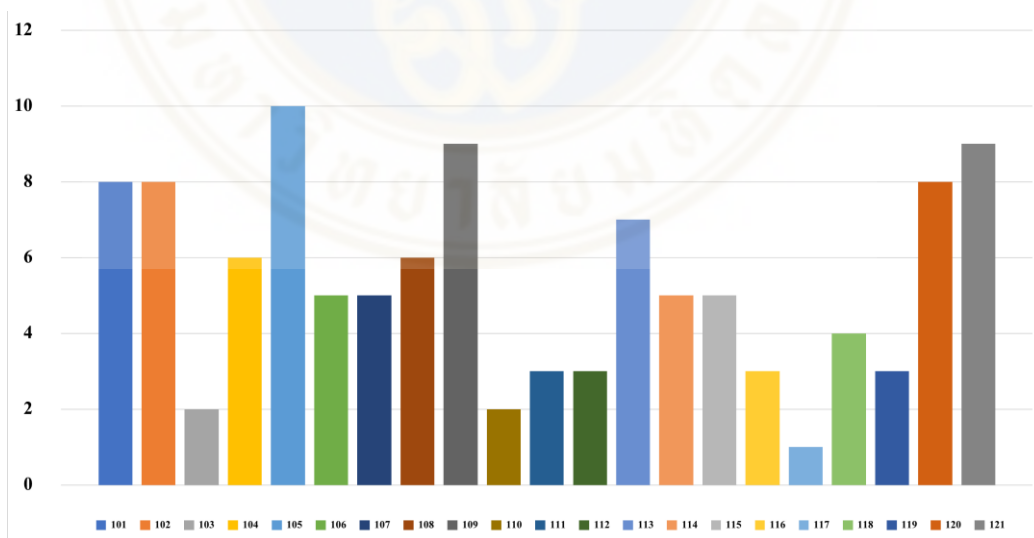


**ภาพที่ 4.11** แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืน ของมหาวิทยาลัยฯ

ภาพรวมการเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนา บุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ประเด็นการพัฒนาฯ ที่ 9 เพื่อรองรับ การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ของผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน มีกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ฯ จำนวนรวมทั้งหมด 112 กลยุทธ์ เรียงลำดับตาม จำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงานเลือกนำมาใช้ฯ จากจำนวนมากที่สุดไปยังจำนวนน้อยที่สุด เป็นที่

น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนงานบางส่วนงานเลือกกลยุทธ์นำมาใช้จำนวนเท่ากัน แต่ทว่าชื่อและสาระสำคัญของกลยุทธ์ รวมทั้งกลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ในบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนามีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสม สอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบทของส่วนงานนั้น ๆ ดังปรากฏในข้อมูลรายละเอียดแผนภาพที่ 4.12

1. ผู้บริหารส่วนงาน 105	จำนวน 10 กลยุทธ์
2. ผู้บริหารส่วนงาน 109 และ 121	จำนวน 9 กลยุทธ์
3. ผู้บริหารส่วนงาน 101, 102 และ 120	จำนวน 8 กลยุทธ์
4. ผู้บริหารส่วนงาน 113	จำนวน 7 กลยุทธ์
5. ผู้บริหารส่วนงาน 104 และ 108	จำนวน 6 กลยุทธ์
6. ผู้บริหารส่วนงาน 106, 107, 114 และ 115	จำนวน 5 กลยุทธ์
7. ผู้บริหารส่วนงาน 118	จำนวน 4 กลยุทธ์
8. ผู้บริหารส่วนงาน 111, 112, 116 และ 119	จำนวน 3 กลยุทธ์
9. ผู้บริหารส่วนงาน 103 และ 110	จำนวน 2 กลยุทธ์
10. ผู้บริหารส่วนงาน 117	จำนวน 1 กลยุทธ์

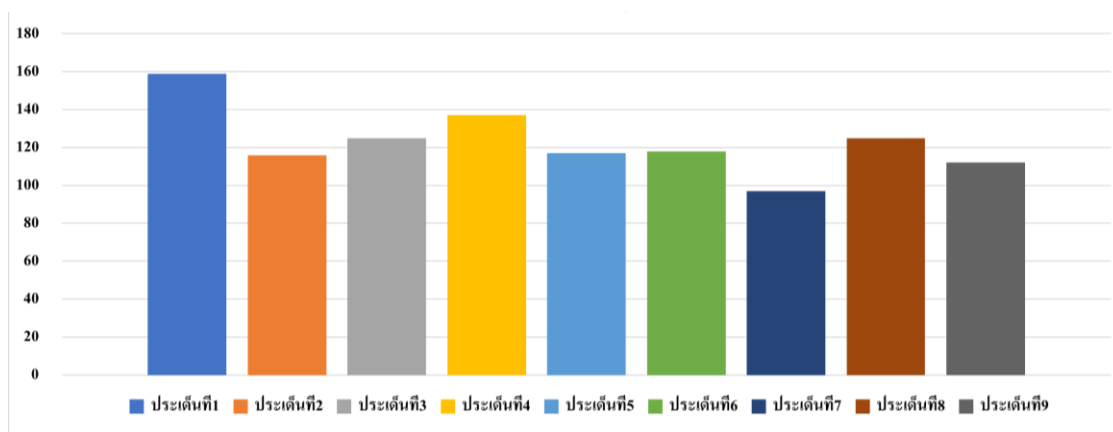


ภาพที่ 4.12 แสดงจำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนงาน 21 ส่วนงาน เลือกใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสถานที่และบรรยากาศ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข

โดยทั้งนี้ผู้บริหารส่วนงาน มจพ. กทม. 21 ส่วนงาน ได้เลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ทั้ง 9 ประเด็น ดังปรากฏในข้อมูลและแผนภูมิที่ 13

1. เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) รวมจำนวนทั้งหมด 159 กลยุทธ์
2. เพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) รวมจำนวนทั้งหมด 116 กลยุทธ์
3. เพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ วัฒนธรรมดิจิทัล และค่านิยม KMUTNB 4 G รวมทั้งจรรยาบรรณ รวมจำนวนทั้งหมด 125 กลยุทธ์
4. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) รวมจำนวนทั้งหมด 137 กลยุทธ์
5. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ รวมจำนวนทั้งหมด 117 กลยุทธ์
6. เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ รวมจำนวนทั้งหมด 118 กลยุทธ์
7. เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้อย่างยั่งยืน รวมจำนวนทั้งหมด 97 กลยุทธ์
8. เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน รวมจำนวนทั้งหมด 125 กลยุทธ์
9. เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน รวมจำนวนทั้งหมด 116 กลยุทธ์





**ภาพที่ 4.13** แสดงจำนวนบุคลากรรวมทั้งหมดในแต่ละประเด็น ที่ผู้บริหารส่วนงานทั้ง 21 ส่วนงาน เลือกลงมาใช้เพื่อนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานเพื่อตอบสนองรองรับทั้ง 9 ประเด็นการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่าง ยั่งยืนฯ

#### 4.5 กลยุทธ์การดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การนำผลการศึกษาวิจัยกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. ในข้อ 4.2-4.4 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์กลวิธีการดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ผู้ศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์การดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. นั้น เป็นดำเนินการ โดยการใช้หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) 2. กระบวนการ (Process) 3. ผลผลิต (Output) และ 4. ผลลัพธ์ (Outcome) ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย 3 หัวง และ 2 เงื่อนไข กล่าวคือ 2 เงื่อนไขประกอบด้วย 1) เงื่อนไขคุณธรรม ได้แก่ หลักธรรมมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม KMUTNB 4 G ของมจพ. รวมทั้งจรรยาบรรณ มจพ. และ 2) เงื่อนไขความรู้ ได้แก่

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะวิชาชีพ ความรู้ความสามารถ เฉพาะตำแหน่ง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 3 ห่วงประกอบด้วย 1) ความพอประมาณ ได้แก่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การเปรียบเทียบทางเลือก ความถูกต้อง และการจัดการกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 2) ความมีเหตุมีผล ได้แก่ การบริหารจัดการในการพัฒนาบุคลากร ของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานที่สมเหตุสมผล และมีความสมดุลไม่เน้นหนักไปในทางใด ทางหนึ่งมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และ 3) ความมีภูมิคุ้มกันที่ดี ได้แก่ ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง และบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างเป็นระบบ

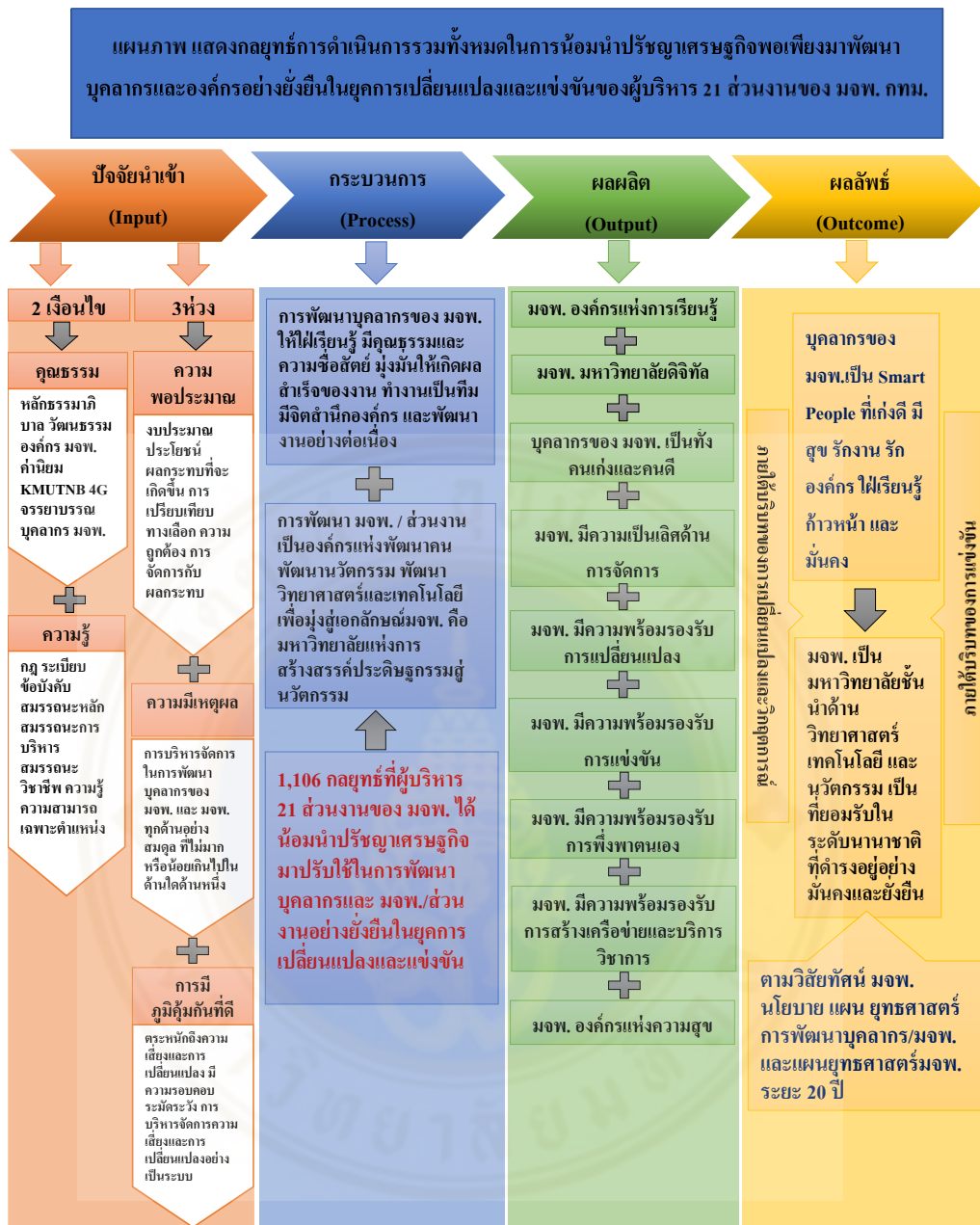
2. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ด้วยกรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการดำเนินการในการพัฒนาตามการตัดสินใจนั้น ๆ ของ 21 ผู้บริหาร มจพ./ส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ด้วยกลยุทธ์ จำนวนรวมทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตัวตน เอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบททุกด้านทุกมิติของส่วนงานนั้น ๆ ดังข้อมูลรายละเอียดในข้อ 4.2-4.4 ข้างต้น

3. ผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตที่ 21 ผู้บริหารมจพ./ส่วนงานคาดหวังว่าจะได้รับจาก กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคการ เปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ด้วยหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 9 ผลผลิต ได้แก่ 1) มจพ./ส่วนงานเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2) มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) 3) บุคลากรของ มจพ./ส่วนงานมีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เป็นทั้งคนเก่ง คนดี คนมีความสุข คนมีความมั่นคงและความก้าวหน้า 4) มจพ./ส่วนงานมีความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) 5) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง 6) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อม รองรับการแข่งขัน 7) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการพึ่งพาตนเอง 8) มจพ./ส่วนงาน มีความพร้อม รองรับการสร้างเครือข่ายและบริการวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศในการบริการวิชาการ (Academic Service Excellence) 9) มจพ./ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งความสุข

4. ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง/กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) ที่จะ ได้รับจากการมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของ การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน คือ บุคลากรของ มจพ. มีความมีความสุข ความก้าวหน้าและความมั่นคง และ มจพ./ส่วนงาน สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้บริบทในยุคของการเปลี่ยนแปลง

และการแข่งขัน รวมทั้งวิกฤตการณ์ทั้งหลาย ตามวิสัยทัศน์ มจพ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามุคกลาง/ มจพ. และแผนยุทธศาสตร์ มจพ. ระยะ 20 ปี โดย มจพ./ส่วนงาน มจพ. สามารถพึ่งพาตนเองและเป็น ที่พึ่งพาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Self-reliance) มจพ./ส่วนงาน มจพ. มีภูมิคุ้มกันต่อวิกฤตการณ์ การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน พร้อมรับมือต่อวิกฤตการณ์ การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทั้งจาก ภายในและภายนอก และ มจพ./ส่วนงาน มจพ. สามารถฟื้นตัวได้เร็วและยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เมื่อประสบกับภาวะวิกฤตใด ๆ ขึ้น โดยเฉพาะภาวะวิกฤตที่รวดเร็วและมีได้การการณ์ไว่ก่อน เช่น ภาวะวิกฤต COVID – 19 ดังปรากฏในแผนภาพ กลยุทธ์การดำเนินการรวมทั้งหมดในการน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนามุคกลางและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ของผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม.





**ภาพที่ 4.14** แสดงกลยุทธ์การดำเนินการรวมทั้งหมดในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหาร 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตระหนักว่าบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชา เป็นกลไกและพลังผลักดันสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาวอย่าง

เป็นรูปธรรมและยั่งยืน ที่ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นผู้นำองค์กร ด้านความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม (Leader in University Industry Cooperation) ผ่านยุทธศาสตร์ เพื่อความเป็นเลิศด้านการจัดการศึกษา (Academic Excellence) ด้านการวิจัย สร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรม และนวัตกรรม (Research, Invention & Innovation Excellence) ด้านบริการวิชาการ (Academic Service Excellence) และด้านการจัดการ (Management Excellence) ให้มีความพร้อมรองรับและสอดคล้องต่อ เป้าหมายการพัฒนาประเทศระยะยาว ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมทั้ง นโยบายและปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของประเทศ นโยบาย Thailand 4.0 และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นโยบาย Thailand 4.0 เป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นต้น ตลอดจนสถานการณ์ วิกฤตการณ์ และบริบทภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมไทยและสังคมโลก เช่น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รูปแบบการเรียน ของคนในยุคดิจิทัล และวิกฤติ COVID-19 เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อ มหาวิทยาลัยและความท้าทายต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและจึงมุ่งมั่น พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง สามารถสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมสู่นวัตกรรมในทุกภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชิงประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ด้วยกลยุทธ์การพัฒนา บุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย 2 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาคณาจารย์และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน
2. เพื่อเปรียบเทียบการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นำมาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาคณาจารย์และองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้ศึกษาวิจัย ได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 10 ประเด็น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) 3 ระดับ 1. ระดับมหาวิทยาลัย 2. ระดับคณะ/วิทยาลัย และ 3. ระดับสำนัก/สถาบัน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2563 จำนวน 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัล คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตรนานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน วิทยาลัยนานาชาติ สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-เยอรมัน สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม

และสถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส โดยได้กำหนดรหัส 3 หลักแทน 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 30 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร มจพ. กทม. ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะดังนี้ เป็นเพศชาย ร้อยละ 90.00 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 46.67 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 93.33 และ สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ ร้อยละ 70.00 ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 80.00 ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานของมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 70.00 และมีประสบการณ์การบริหารงานมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นเวลา 11-20 ปี ร้อยละ 80.00

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงานล้วนต่างได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน เพื่อมาตอบสนองรองรับทั้ง 9 ประเด็นการพัฒนา จำนวนรวมทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์

3. การเลือกใช้กลยุทธ์มาใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกรุงเทพมหานคร (มจพ. กทม.) ทั้ง 21 ส่วนงาน 1) เพื่อรองรับการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำนวน 159 กลยุทธ์ 2) เพื่อรองรับการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) จำนวน 116 กลยุทธ์ 3) เพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว วัฒนธรรมอัจฉริยะ และวัฒนธรรมดิจิทัล รวมทั้งจรรยาบรรณ จำนวน 125 กลยุทธ์ 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จำนวน 137 กลยุทธ์ 5) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จำนวน 117 กลยุทธ์ 6) เพื่อรองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและสังคมทุกด้านทุกมิติ จำนวน 118 กลยุทธ์ 7) เพื่อรองรับการพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) และการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน จำนวน 97 กลยุทธ์ 8) เพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จำนวน 125 กลยุทธ์ และ 9) เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน 125 กลยุทธ์

4. ผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. ได้ใช้กลยุทธ์การดำเนินการในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหาร

ทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. กทม. นั้น เป็นดำเนินการโดยการใช้หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนี้ซึ่งประกอบด้วย

- ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่เงื่อนไขคุณธรรม ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร มจพ. ค่านิยม KMUTNB 4 G และจรรยาบรรณ มจพ. และเงื่อนไขความรู้ ได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะวิชาชีพ ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 3 ห่วง ซึ่งประกอบด้วย ความพอประมาณ ได้แก่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การเปรียบเทียบทางเลือก ความถูกต้อง และการจัดการกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและ มจพ. ความมีเหตุมีผล ได้แก่ การบริหารจัดการในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานที่สมเหตุสมผล และมีความสมดุลไม่เน้นหนักไปในทางใดทางหนึ่งมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และความมีภูมิคุ้มกันที่ดี ได้แก่ ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

- กระบวนการ (Process) เป็นการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. ให้ใฝ่เรียนรู้ มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ทำงานเป็นทีม มีจิตสำนึกองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนา มจพ. / ส่วนงาน เป็นองค์กรแห่งพัฒนาคน พัฒนานวัตกรรม พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่เอกลักษณ์ มจพ. คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรม ส่วนนวัตกรรม โดย 21 ผู้บริหารมจพ./ส่วนงานได้ใช้กลยุทธ์ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ที่มีความแตกต่างหลากหลายซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับตัวตนเอกลักษณ์ จุดเน้น ประเภท บทบาทหน้าที่ พันธกิจ ภารกิจและบริบททุกด้านทุกมิติของส่วนงานนั้น ๆ จำนวนรวมทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์

- ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตที่คาดหวังว่าจะได้รับจากกระบวนการในการพัฒนาด้วยหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 9 ผลผลิต ได้แก่ 1) มจพ./ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล 3) บุคลากรของ มจพ./ส่วนงานเป็นทั้งคนเก่งและคนดี 4) มจพ./ส่วนงานมีความเป็นเลิศด้านการจัดการ 5) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง 6) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการแข่งขัน 7) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการพึ่งพาตนเอง 8) มจพ./ส่วนงาน มีความพร้อมรองรับการสร้างเครือข่ายและบริการวิชาการ 9) มจพ./ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งความสุข



- ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง/กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) ที่จะได้รับจากการมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน คือ บุคลากรของ มจพ. เป็น Smart People ที่เก่ง ดี มีสุข รักงาน รักองค์กร ใฝ่เรียนรู้ ก้าวหน้า และมั่นคง และ มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ที่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้บริบทในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันไม่ทันตั้งตัว เช่น COVID – 19 ตามวิสัยทัศน์ มจพ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร/มจพ. และแผนยุทธศาสตร์ มจพ. ระยะ 20 ปีผู้บริหารทั้ง 21 ส่วนงานของ มจพ. ได้ใช้หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนากุศลกรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไขคุณธรรม ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร มจพ. ค่านิยม KMUTNB 4 G และจรรยาบรรณ มจพ. และเงื่อนไขความรู้ ได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะวิชาชีพ ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ 3 ห่วง ซึ่งประกอบด้วย ความพอประมาณ ได้แก่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การเปรียบเทียบทางเลือก ความถูกต้อง และการจัดการกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการพัฒนากุศลกรและ มจพ. ความมีเหตุมีผล ได้แก่ การบริหารจัดการในการพัฒนากุศลกรของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานที่ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และความมีภูมิคุ้มกันที่ดี ได้แก่ ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความรอบคอบ ระมัดระวัง การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ 2. กระบวนการ (Process) เป็นการพัฒนากุศลกรของ มจพ. ให้ใฝ่เรียนรู้ มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ทำงานเป็นทีม มีจิตสำนึกองค์กร และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนา มจพ./ส่วนงาน เป็นองค์กรแห่งพัฒนาคน พัฒนานวัตกรรม พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งสู่เอกลักษณ์ มจพ. คือ มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ประดิษฐกรรมสู่นวัตกรรม โดย 21 ผู้บริหารมจพ./ส่วนงาน ได้ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างหลากหลายทั้งหลาย ซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททุกด้านทุกมิติของ มจพ./ส่วนงาน มจพ. นั้น ๆ ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนากุศลกรของ มจพ. และการพัฒนา มจพ./ส่วนงานอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน จำนวนทั้งหมด 1,106 กลยุทธ์ 3. ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตที่คาดหวังว่าจะได้รับจากกระบวนการในการพัฒนาด้วยหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 9 ผลผลิต ได้แก่ 1) มจพ./ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล 3) บุคลากรของ มจพ./ส่วนงานเป็นทั้งคนเก่งและคนดี 4) มจพ./ส่วนงานมีความเป็นเลิศด้านการจัดการ 5) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง 6) มจพ./ส่วนงาน

มีความพร้อมรองรับการแข่งขัน 7) มจพ./ส่วนงานมีความพร้อมรองรับการพึ่งพาตนเอง 8) มจพ./ส่วนงาน มีความพร้อมรองรับการสร้างเครือข่ายและบริการวิชาการ 9) มจพ./ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งความสุข 4. ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง/กำหนดไว้ (Envisaged Outcomes) ที่จะได้รับจากการมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนานุเคราะห์ของ มจพ. และพัฒนา มจพ./ส่วนงาน มจพ. อย่างยั่งยืนในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน คือ บุคลากรของ มจพ.เป็น Smart People ที่เก่ง ดี มีสุข รักงาน รักองค์กร ใฝ่เรียนรู้ ก้าวหน้า และมั่นคง และ มจพ. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ที่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้บริบทในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันไม่ทันตั้งตัว เช่น COVID – 19 ตามวิสัยทัศน์ มจพ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์/มจพ. และแผนยุทธศาสตร์ มจพ. ระยะ 20 ปี

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) นี้จะได้แนวทาง/รูปแบบกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์มาปรับใช้ในการพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ แนวทาง/รูปแบบกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์มาปรับใช้ในการพัฒนานุเคราะห์และมหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้นนี้จะเป็นต้นแบบและตัวอย่างแห่งความสำเร็จที่ดีที่มหาวิทยาลัยและองค์กรทุกประเภทสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยและองค์กรแต่ละแห่งได้เป็นอย่างดี เพราะปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการพัฒนาที่นำไปสู่ความเจริญเติบโตก้าวหน้า ความมั่นคงและความยั่งยืนได้ด้วยจุดเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรโดยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน นอกจากนี้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังมีความเป็นสากลในตนเอง และเป็นวัคซีนช่วยสร้างภูมิคุ้มกันอันเกิดจากความประมาท ความไม่แน่นอน และความเลื่อมโทรม ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น วิกฤติ COVID-19 เศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วและการแข่งขันทุกด้านที่ทวีความเข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้เมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายดังกล่าวข้างต้นองค์กรนั้น ๆ ก็ยังคงสามารถฟื้นตัวได้เร็วและสามารถยืนหยัดพึ่งพาตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถเป็นที่พึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Self-reliance) ด้วยการน้อมนำหลักคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนา

และการดำเนินการพันธกิจและภารกิจทั้งหลายขององค์กรนั้น ดังเช่นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

## 5.2 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนานุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการพัฒนานุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ทั้งหมด 9 ประเด็น และทุกประเด็นดังกล่าวนี้ล้วนเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องผูกพันกับวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน เป้าประสงค์ พันธกิจ สมรรถนะ จรรยาบรรณ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ การบริหารจัดการ ดำเนินการและถือปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ในการให้สัมภาษณ์แต่ละประเด็นตอบ จึงเป็นมุมมองและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ บริบทของส่วนงานที่บริหารกำกับดูแลรับผิดชอบ ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะของส่วนงาน จึงทำให้จำนวน กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนานุคลากรและ มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน จึงมีความหลากหลายและมีจำนวนมากถึง 1,106 กลยุทธ์ รวมทั้งของมหาวิทยาลัยมีจำนวนกลยุทธ์ไม่เท่ากันและการเลือกกลยุทธ์ก็มีลักษณะ ไม่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาวิจัยได้นำการแสดงข้อมูลเชิงการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยคำร้อยละ และแผนภูมิแสดง จำนวนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนานุคลากรและมหาวิทยาลัย ในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปจึงน่าจะ ได้ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เลือกศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร ยังมีได้ศึกษาวิจัยอีก 2 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตปทุมธานี และวิทยาเขตระยอง ซึ่งอาจมีบริบทหลายประการที่ไม่เหมือนกันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร ทุกด้านทุกมิติ การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปจึงน่าจะได้ศึกษาวิจัยครบทั้ง 3 วิทยาเขต

3. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปน่าที่จะได้ศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน สถาบันอุดมศึกษา ประเภทอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังเช่นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

4. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปน่าที่จะได้ศึกษาการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ๆ ในมิติด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ได้องค์ความรู้ วรรณประโยชน์และแบบอย่างที่ดีมีคุณค่า ที่กว้างขวางหลากหลายและลึกซึ้งแก่ประชาคมอุดมศึกษาและองค์กรประเภทอื่น ต่อไป

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์และมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Strategies for Sustainable Development of Personnel and the University in the Changing and Competitive Age with Sufficiency Economy Philosophy) นี้อย่างน้อยที่สุดนับเป็นการค้นพบและการถอดบทเรียนกลยุทธ์การดำเนินการโดยใช้หลักคิดเชิงระบบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคณาจารย์ทุกสายงานและองค์กรร่วมในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัย ที่จะเกิดวรรณประโยชน์ (Utility) และแบบอย่างที่ดีมีคุณค่าต่อการบริหารจัดการคณาจารย์และมหาวิทยาลัย รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งสภาวะการณ์ความท้าทายต่าง ๆ ของสังคมและของโลกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบททุกด้านทุกมิติของมหาวิทยาลัย องค์กร สังคมไทยและสังคมโลกได้

## บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2560). การพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก [www.dsdw.go.th](http://www.dsdw.go.th)
- กรรณิการ์ กงแก้ว. (2551). ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.  
เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กองกฎหมาย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2551). สืบค้นจาก [www.law.kmutnb.ac.th](http://www.law.kmutnb.ac.th).
- กองบริหารงานบุคคล, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2561). การบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์.  
สืบค้นจาก [www.human.rmuti.ac.th](http://www.human.rmuti.ac.th).
- กองบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2562).  
สืบค้นจาก [www.hrd.kmutnb.ac.th](http://www.hrd.kmutnb.ac.th)
- กองแผนงาน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2562). สืบค้นจาก [www.planning.kmutnb.ac.th](http://www.planning.kmutnb.ac.th).
- กันตยา เพิ่มผล. (2553). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency development). พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กาญจนา สันติพัฒนา และคณะ. (2541). การประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัด  
สถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข  
กุลชลิ พวงเพ็ชร์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย:  
ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม. ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เกรียงศักดิ์ เตชะวงศ์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักทางหลวงที่  
10 (เชียงใหม่). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จรรยา ทองดี. (2555-2560). รายงานผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเกณฑ์องค์กรโปร่งใส. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- จรรยา ทองดี. (2555-2563). เกียรติประวัติและศักดิ์ศรีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2549). เศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ. วารสารอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 4, 27-28.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2550ค). ไขพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงเสริมสร้างภูมิคุ้มกันประเทศ. สืบค้นจาก <http://www.rdpb.go.th/th/Sufficiency>
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <https://en.chiraacademy.com/chira-way>
- ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). การศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มปป
- ฉาน ตรรกวิจารณ์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐิตินันท์ สุวรรณศิริ. (2551). การจัดการความรู้ของผู้ตรวจประเมินระบบคุณภาพ สำนักงานรับรองคุณภาพวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณดา จันทร์สม. (2562). “เศรษฐกิจพอเพียง” หลักคิดสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. สืบค้นจาก [https://www.matichon.co.th/publicize/news\\_1372085](https://www.matichon.co.th/publicize/news_1372085)
- ณัย เทียนพุด. (2554). การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ. กรุงเทพฯ: นาโโกต้า.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2556). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สิทธิกรณ์. (2552). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- ธรรมรัตน์ โสวนากุล. (2554). ความพึงพอใจและความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- บริษัท พานาโซนิค อินดัสเตรียล ดีไวซ์ เซลส์ (ประเทศไทย). (2560). การพัฒนาบุคลากร. สืบค้นจาก [https://www.emis.com > php > company-profile > Panasonic\\_Industrial\\_Devi](https://www.emis.com > php > company-profile > Panasonic_Industrial_Devi).
- ป.อ.ปยุตโต, พระธรรมปิฎก. (2541). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกมลคีมทอง.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประเมธี วิมลศิริ. (2559). หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การวางแผนพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 14(3), 65-80.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2558). การพัฒนาบุคลากร. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประยุทธ์ จันทร์โอชา, พลเอก. (2559). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้นจาก <http://www.thaigov.go.th>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- พนิดา งามประเสริฐ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนพริ้นติ้ง.
- พรชัย เจดามาน. (2556). หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/24/entry-1>
- พัชรี ปานแก้ว. (2557). ทศนคติต่อหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คุณภาพชีวิตการทำงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคมของพนักงานบริษัทเอกชน. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย, 34(2), 1-22.
- พิจิตรา ไข่ออกปัญญา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พิมพ์พนิต เชาววะณิช. (2552). ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการ กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่สนับสนุนการบริการธนาคารกสิกรไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิไลวรรณ อินทร์กษา. (2553). การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิไลวรรณ อินทร์กษา. แนวความคิดและทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร. สืบค้นจาก [www.ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi/PM6/.../05\\_ch2.pdf](http://www.ex-mba.buu.ac.th/Research/Nonthaburi/PM6/.../05_ch2.pdf). 2550.
- ภัทรนันท์ สุรชาติ. (2562). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 7(3), 45-60
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2563). สืบค้นจาก; [www.kmutnb.ac.th](http://www.kmutnb.ac.th).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มาฆะ ชิตตะสังคะ และคณะ. (2555). เศรษฐกิจพอเพียงในฐานะการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชนต่างชาติพันธุ์อย่างยั่งยืน. สืบค้นจาก <http://icmr.crru.ac.th/วารสารลุ่มน้ำโขง/4.%20เศรษฐกิจพอเพียงในฐานะการพัฒนาคน%20เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ%20สังคม%20และสิ่งแวดล้อมของชุมชนต่างชาติพันธุ์อย่างยั่งยืน.pdf>
- รัชนิกรณ์ อินเล็ก. (2550). การศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตนา เมืองแก้ว. (2550). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งอรุณ กระจุกกาญจน์. (2551). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานใน ศูนย์สุขภาพชุมชนสาธารณสุขเขต 14. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วัชรระ เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการบุคลากร ของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิชัย ทศพรทรงชัย. (2549). โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภโชค ชุนอิว. (2550). การพัฒนาองค์การ. รัฐสภาสาร ปีที่ 50 ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์) หน้า 40.
- สนั่น อุ่นฉัตรวิวัฒน์. (2552). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร กองอาคารสถานที่สำนักงาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมใจ ลักษณะ. (2554). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมชาย สรรประเสริฐ. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. คุยฎีนิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต. (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2556). กรอบแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพร เทพสีทา. (2548). เศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2554). การบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สันติภพ วงศ์ศิริ. (2551). แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทสยามกลาสอินคัสทรีจำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- สากล พรหมสถิตย์ (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <http://blog.bru.ac.th/wp-content/uploads/bp-attachments/13831/Human-Capital-การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์-สากลพรหมสถิตย์.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). แผนการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8. สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=5748&filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=5748&filename=develop_issue).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9. สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=5748&filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=5748&filename=develop_issue).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=5748&filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=5748&filename=develop_issue).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. สืบค้นจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=5748&filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=5748&filename=develop_issue).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. บคืบจาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420&filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue). 24
- สำนักสภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2554). คู่มือความสุข 8 ประการในที่ทำงาน HAPPY WORK PLACE. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักสภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2554). แนวคิดและหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สิริวดี ชูเชิด. (2556). การศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนั้กศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ปรินญญนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณชิต มหาวิตยาลัยศรีปทุม.
- สุขสรรรค์ กันตะบุตร (2554). ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจและแนวทางปฏิบัติแห่งองค์กรธุรกิจยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุขสรรรค์ กันตะบุตร, วิชิตา รักธรรม, ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, กฤตินี ณัฏฐวุฒิสัทธี, พรเกษม กันตามระ, และ ชันยามัย เจริญกุล. (2553). การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุชนี ฤกษ์ขำ. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. (2550). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). ใต้เบื้องพระยุคลบาท. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2550). การนำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตและประกอบธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://www.rdpb.go.th/th/Sufficiency>
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2550). สอนรัฐ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ต้องเดินสายแ่งต่างชาติ. สืบค้นจาก <http://www.rdpb.go.th/th/Sufficiency>
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2560) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารร่วมพฤษ มหาวิตยาลัยเกริก, 35(1), 34-54.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เสรี แพร่ทอง. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับงบประมาณรายจ่ายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ, UNESCO. (2542). เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคลากรวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- อภิชัย ศรีเมือง (2550). HR Champion in Action. นิตยสารคน ปีที่ 28 ฉบับที่ 2/2550.
- อักรินทร์ พาพเสวต. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อำพล เสนาณรงค์. (2550). องคมนตรีของคนไทยช่วยกันเผยแพร่เศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้นจาก <http://www.rdpb.go.th/th/Sufficiency>.
- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly. 25 (1): 107.
- Best. J. W. and Kahn J.V. (1993). Research in Education. 7th ed. Boston, M.A.: Allyn and Bacon.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). Managing human resources. New York: South-Western.
- Carrell, Ebert, and Hatfield. (2000). Human Resources Management and Development in Organization.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). Essentials of Psychological Testing. 3rd ed., New York: Harper and Row.
- Delahaye, B. (2000; 2005). Human Resources Management and Development. Tilde University Press.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fox, E. Professional development: From technophobes to teach believers. *T.H.E. Journal*. 34 (7), 36-37.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Plano, Tex: Business Publications.
- Gilley, J. W., S. A. Egglund, and A. G. Maycunich. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*.
- Grievess. (2003). *Training Human Resources in Organization*.
- Hamid, R.V. (2006). The relationship between the knowledge of managers from management functions and their managerial performances, *Dissertation Abstracts International*. 7 (2): 110 – A.
- HR Center. (2559). *Human Resources Management and Development*.
- HRNOTE.asia. (2558). *Human Resources Development*.
- Jones, kiku, G. (1999). *Environmental Assessment in Strategic Information Systems Planning*. USA: Tulsa.
- Kemp, G. (2011). A First Step towards Learning which uORFs Regulate Gene Expression. *Journal of Integrative Bioinformatics*, 3 (2), 31.
- Kenneth N. Wexley, and Gary P. Latham. (1983). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. *The Academy of Management Review*, 8(1), 163-166.
- Mondy and Noe. (2005). *Human Resource Development*. NJ: Prentice Hall.
- Peine, J. (2007). *The educator's professional growth plan: A process for developing staff and improving instruction*. Available: <http://www.eric.ed.gor>.
- Seiler, J.P. (1975). The molecular mechanism of Benz imidazole mutagenicity: In vitro studies on transcription and translation. *Journal of Biochemical Genetics* 13: 635-641.
- Szilagyi, Andrew D. (1984). *Management and Performance*. 3rd ed. Glenview: Scot, Foresman.
- Werner, J. M. and R. L. Desimone. (2009). *Human Resource Development*. Boston: Cengage Learning.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

#### แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง 2. เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันของการเลือกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือใช้ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง การศึกษาวิจัยเรื่องนี้จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย/คณะ /วิทยาลัย /สำนัก/สถาบัน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ การสัมภาษณ์ท่านจะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งได้ข้อคิดเห็น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

2. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะวิทยาลัย ศูนย์ สำนัก และสถาบัน ที่มีหน้าที่กำกับดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3. แบบสัมภาษณ์มี 10 ตอน จำนวนทั้งหมด 10 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตอนที่ 3 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

ตอนที่ 4 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว และวัฒนธรรมอัจฉริยะ รวมทั้งจรรยาบรรณ

ตอนที่ 5 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)

ตอนที่ 6 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 7 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ

ตอนที่ 8 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการพึ่งพาตนเอง (Self Sufficiency) ได้อย่างยั่งยืน

ตอนที่ 9 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 10 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสถานที่และบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร รองรับเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย

ขอความกรุณาท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นคำถาม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอในลักษณะภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์.....  
 วุฒิการศึกษาสูงสุด .....ตำแหน่งทางวิชาการ .....  
 ตำแหน่งทางการบริหาร .....  
 ประสบการณ์ที่ผ่านมาในการบริหารมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน ตำแหน่ง.....  
 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง..... ปี สถานที่ทำงาน.....  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ..... เดือน ..... พ.ศ. .... เวลา .....  
 สถานที่สัมภาษณ์.....

### ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### ตอนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนามหาวิทยาลัย/ส่วนงานเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

### ตอนที่ 4 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว และวัฒนธรรมอัจฉริยะ รวมทั้งจรรยาบรรณ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาและการประเมินผล



การปฏิบัติงาน รวมทั้งการชำระรักษาบุคลากรให้เป็นคนเก่งและคนดีสอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หลักสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ วัฒนธรรมธรรมาภิบาล วัฒนธรรมสากล วัฒนธรรมสีเขียว และวัฒนธรรมอัจฉริยะ รวมทั้งจรรยาบรรณ

**ตอนที่ 5 ประเด็นสัมพันธเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเฉพาะ (Smart People) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศด้านการจัดการ (Management Excellence)

**ตอนที่ 6 ประเด็นสัมพันธเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ

**ตอนที่ 7 ประเด็นสัมพันธเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการแข่งขันของมหาวิทยาลัยและสังคมทุกด้านทุกมิติ

**ตอนที่ 8 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการพึ่งพาตนเอง (Self Sufficiency) ได้อย่างยั่งยืน**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการพึ่งพาตนเอง (Self Sufficiency) ได้อย่างยั่งยืน

**ตอนที่ 9 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืน**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการปลูกจิตสำนึกรักองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการสร้างเครือข่ายและงานบริการวิชาการอย่างยั่งยืน

**ตอนที่ 10 ประเด็นสัมพันธภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสถานที่และบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร รองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย / ส่วนงาน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ท่านได้ใช้กลยุทธ์ใดบ้างและใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อย่างไร ในการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการเสริมสร้างสถานที่และบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและมีทัศนคติที่ดีทั้งต่องานและองค์กร รองรับการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ของมหาวิทยาลัย